

3. Variablenblockmodell und institutionenökonomische theoretische Bezugspunkte der empirischen Untersuchung

Im vorangegangenen Kapitel wurden untersuchungsrelevante Parameter der Integrationsgestaltung vor dem Hintergrund der Literatur vorgestellt und anschließend im Hinblick auf Akquisitionen in den NBL ausführlich behandelt. In diesem Kapitel wird nun die Grundstruktur der eigenen empirischen Untersuchung zu Erfolgswirkungen von Maßnahmen der Integrationsgestaltung (IG) bei ostdeutschen Akquisitionen dargestellt. Zu diesem Zweck wird in *Kap. 3.1* ein Variablenblockmodell vorgestellt, welches das Beziehungsgefüge zwischen Integrationsgestaltung, privatisierungsrelevanten Rahmenbedingungen und Akquisitionserfolg aufzeigt. Im Anschluß daran werden in *Kap. 3.2* zunächst allgemeine theoretische Überlegungen der Neuen Institutionenökonomie (NIÖ) aufgezeigt und anschließend auf die Gestaltung der Integration bei Akquisitionen übertragen. Darauf aufbauend sowie unterstützt durch die Befunde einschlägiger empirischer Studien werden in *Kap. 3.3* Hypothesen zu erwarteten Erfolgswirkungen von IG-Maßnahmen bei West-Ost-Akquisitionen in den NBL abgeleitet und formuliert.

3.1 Variablenblockmodell der eigenen Untersuchung

Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung stehen Zusammenhänge zwischen integrationsgestaltenden Maßnahmen und Indikatoren des Erfolgsniveaus transformationsbedingter Akquisitionen in Ostdeutschland, die aus Sicht der westdeutschen Käuferunternehmen beurteilt werden.¹ Neben den in dieser Arbeit im Vordergrund stehenden Maßnahmen und Entscheidungen zur IG, die typischerweise unter der Gesamtleitung des westdeutschen Käuferunternehmens stehen, müssen bzw. können zudem einzelne unternehmensinterne/-externe Rahmenbedingungen als erfolgsrelevante Bestimmungsgrößen in Betracht gezogen werden.² Vor dem Hintergrund dieses – aus der vergleichenden Organisations- und Managementforschung stammenden – *situativen Ansatzes*³ werden in der eigenen Studie auch situativ relativierte Erfolgswirkungen integrationsgestaltender Maßnahmen analysiert. Das empirische

¹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 1.2.

² Es ist evident, daß auch im Rahmen der Akquisitionsplanungsphase einsetzende Handlungen, Entscheidungen und Maßnahmen grundsätzlich als Einflußgrößen des Akquisitionserfolges in Betracht kommen können. Diese Aspekte werden in der vorliegenden Arbeit aufgrund der Fokussierung auf das Managementproblem der IG allerdings nicht einbezogen.

³ S. exemplarisch Thommen/Achleitner 1998: 701-711; Bea/Göbel 1999: 88-104; Kieser 1999: 169-198.

Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit stellt demnach auf die Klärung der folgenden zwei Fragestellungen ab:

- (1) Wie stellen sich die Zusammenhänge zwischen integrationsgestaltenden Einzelmaßnahmen und Indikatoren des Erfolgsniveaus von Akquisitionen *vor Neutralisierung* bzw. *nach statistischer Kontrolle* möglicher Einflüsse von Situationsvariablen dar?
- (2) Welche Effekte haben unterschiedliche Situationsvariablenausprägungen auf Zusammenhänge zwischen IG-Maßnahmen und Kriterien des Akquisitionserfolgsniveaus?

Abgeleitet aus den beiden Forschungsfragen wird in Abb. 3-1 ein akquisitionsorientiertes Variablenblockmodell vorgestellt, welches einerseits die untersuchungsrelevanten Variablen(haupt)blöcke und andererseits die analyseleitenden Beziehungsmodelle darstellt.

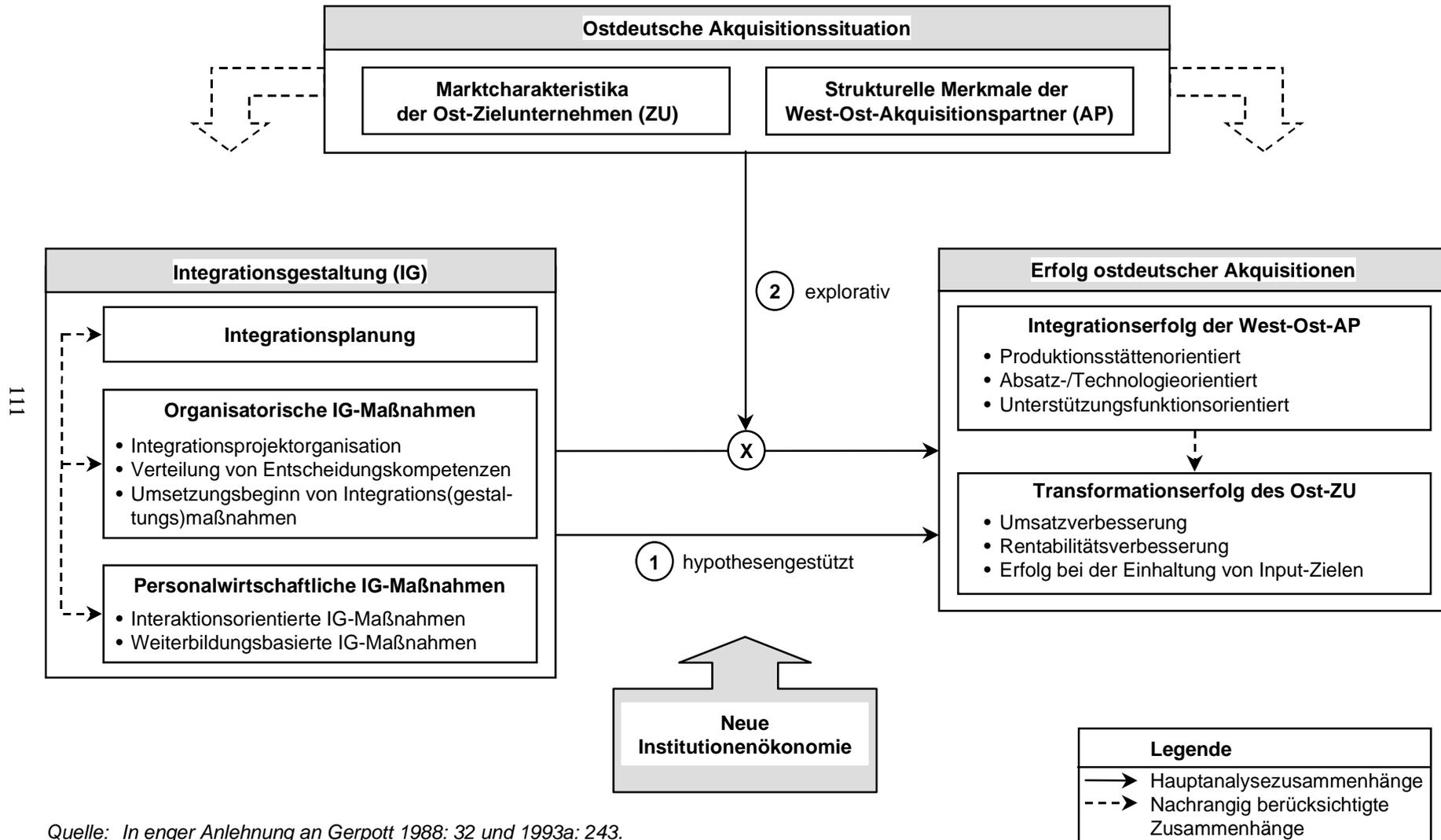
Der Variablenblock „*Ostdeutsche Akquisitionssituation*“ in Abb. 3-1 erfaßt den Kontext bei der Bewältigung akquisitorischer Integrationsprozesse. In Anlehnung an konzeptionelle Überlegungen in der vergleichenden Organisationsforschung werden unternehmensexterne und -interne Situationsvariablen in das Akquisitionsmodell eingeführt. Auf mögliche Interdependenzen zwischen den angeführten Situationsvariablen(blöcken) wird in den nachfolgenden Analysen nicht näher eingegangen, so daß hier der Hinweis auf zu erwartende Wechselwirkungen ausreichen soll.⁴

Wie bereits in Kap. 2.3.1 dargelegt, wird der Variablenblock „*Integrationsgestaltung*“ unter inhaltlichen Aspekten in drei Hauptgruppen von IG-Maßnahmen – Integrationsplanung, organisatorische und personalwirtschaftliche IG-Maßnahmen – unterteilt, wobei den beiden letztgenannten Hauptgruppen noch jeweils drei bzw. zwei Untergruppen zugeordnet sind.

Die Erfolgseffekte einzelner oder mehrerer integrationsgestaltender Maßnahmen werden durch Variablen des Blocks „*Erfolg ostdeutscher Akquisitionen*“ erfaßt. Ausgehend von der Erkenntnis, daß Akquisitionserfolg in Studien zur IG zweckmäßiger-

⁴ Beispielsweise kann vermutet werden, daß die Umweltdynamik und -komplexität die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur in wesentlichem Maße beeinflussen (können).

Abb. 3-1:
Grobstruktur des Variablenblockmodells



Quelle: In enger Anlehnung an Gerpott 1988: 32 und 1993a: 243.

weise als multidimensionales Konstrukt zu verstehen ist,⁵ wird hierbei zwischen einer (subjektiven) Erfolgsabschätzung durch Akquisitionsexperten der westdeutschen Käuferunternehmen in Hinblick auf (a) den erreichten Integrationserfolg der West-Ost-Akquisitionspartner in Form mehrerer semi-quantitativer Indizes und (b) Entwicklungstendenzen quantitativ-ökonomischer Erfolgskriterien der ostdeutschen Zielunternehmen unterschieden.⁶

Die durchgezogenen Pfeile in Abb. 3-1 visualisieren die zentralen Analysemodelle, die durch beide Forschungsfragen impliziert werden und das analytische Vorgehen in der eigenen ostdeutschen Akquisitionsstudie steuern. Im einzelnen sind dies

- (a) *direkte* Erfolgswirkungen von Integrationsgestaltungsmaßnahmen und
- (b) *interaktive* Erfolgseffekte von Maßnahmen der Integrationsgestaltung und Situationsvariablen.⁷

Ad (a): In dem vorgestellten Variablenblockmodell werden direkte Erfolgswirkungen von IG-Maßnahmen durch den Pfeil Nr. 1 verdeutlicht (s. Abb. 3-1). Dabei werden zunächst nur zwei Variablenblöcke berücksichtigt. Angesichts des Forschungsschwerpunktes dieser Arbeit bedeutet der Pfeil vom Variablenblock „Integrationsgestaltung“ zum Variablenblock „Erfolg ostdeutscher Akquisitionen“, daß direkte Wirkungen von IG-Maßnahmen auf Kriterien des Akquisitionserfolges vor und nach Neutralisierung transaktionsspezifischer Einflüsse (= „Kontrollvariablen“⁸) analysiert werden. Auf Grundlage des skizzierten Untersuchungsmodells kann im Hinblick auf erfolgswirksame Maßnahmen zur IG etwa untersucht werden, ob sich die projektweise/temporäre Entsendung von Führungskräften des westdeutschen Käuferunternehmens in das ostdeutsche Zielunternehmen signifikant auf den Erfolg einer Privatisierungsakquisition in den NBL auswirkt. Die empirische Bearbeitung di-

⁵ Vgl. hierzu Kap. 4.3.1.

⁶ S. übereinstimmend Gerpott 1993a: 388f. Detailliertere Ausführungen zur Akquisitionserfolgsmessung in der vorliegenden Arbeit finden sich in Kap. 4.3.2.

⁷ An dieser Stelle soll explizit darauf hingewiesen werden, daß es sich bei den in (a) Kap. 3 formulierten Zusammenhängen um Wahrscheinlichkeitshypothesen und (b) Kap. 5 dargestellten Wirkungen um theoretisch begründbare, in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften übliche und als gemäßigt zu bezeichnende Kausalbeziehungen handelt. Vgl. Gerpott 1988: 31. S. ergänzend Diekmann 1998: 107f.

⁸ Zur Handhabung von „Kontrollvariablen“ im Rahmen multivariater IG-Erfolgs-Analysen s. Kap. 6.1.

rekter Wirkungsbeziehungen erfolgt *hypothesengestützt*, indem – getrennt für die drei IG-Haupt- bzw. sechs IG-Untergruppen – theoretisch aus der Neuen Institutionenökonomie und/oder literaturgestützt hergeleitete Forschungshypothesen zu Erfolgswirkungen formuliert und in Kap. 5 anhand von (Primär-)Daten überprüft werden. Die sowohl literatur- wie auch theoriegestützte Ableitung der Forschungshypothesen erfolgt zudem stets vor dem Hintergrund der spezifisch ostdeutschen Akquisitionssituation in den NBL.

Ad (b): Interaktive Erfolgswirkungen von IG-Maßnahmen und Situationsvariablen im Sinn der Forschungsfrage Nr. 2 werden in Abb. 3-1 durch den Pfeil Nr. 2 und das Multiplikationszeichen „X“ visualisiert. In dem in Kap. 6.2 dargestellten Interaktionsmodell⁹ werden die Variablen der Blöcke „Integrationsgestaltung“, „Ostdeutsche Akquisitionssituation“ und „Erfolg ostdeutscher Akquisitionen“ simultan in die Analysen einbezogen. Der *exploratorischen* Analyse interaktiver Wirkungsbeziehungen liegt die Prämisse zugrunde, daß Erfolgsassoziationen der IG-Maßnahmen von Ausprägungen der Situationsvariablen beeinflußt werden.¹⁰ Anders formuliert bildet das Interaktionsmodell spezifische Aspekte der situativen Angemessenheit integrationsgestaltender Maßnahmen bzw. gemeinsame Wirkungsbeziehungen von IG-Maßnahmen und Situationsvariablen auf Akquisitionserfolgskriterien ab.¹¹ Bei Anwendung dieses Analysemodells läßt sich in dieser Arbeit etwa der Frage nachgehen, ob eine Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen für wichtige Entscheidungsgegenstände des ostdeutschen Zielunternehmens beim westdeutschen Käuferunternehmen sich insbesondere dann signifikant stärker auf das Akquisitionserfolgsniveau auswirkt, wenn die beiden Unternehmen im Hinblick auf Produkt-Markt-Schwerpunkte große Ähnlichkeiten/Überschneidungen aufweisen.

Neben den in ad (a) und ad (b) näher beschriebenen *Hauptanalyse*zusammenhängen werden im Rahmen dieser Arbeit in *Einzelfällen* auf Basis von Plausibilitätsüberlegungen zudem nachrangig Zusammenhänge zwischen einzelnen Integrationsges-

⁹ Vgl. zu diesem Begriff Gerpott 1988: 34.

¹⁰ Formal stellen sich die interaktiven Effekte wie folgt dar: $Z \rightarrow (X \rightarrow Y)$, mit Y = Akquisitionserfolg, X = IG-Maßnahmen und Z = Situationsvariablen. Vgl. z.B. Tacq 1997: 34f. Zur schematischen Darstellung eines Interaktionseffekts s. u.a. Diekmann 1998: 608-610.

¹¹ Vgl. Gerpott 1993a: 254. Gerpott 1988: 34 weist zudem darauf hin, daß die interagierenden Integrationsgestaltungs- und Situationsvariablen *nicht* notwendigerweise jeweils isoliert einen direkten (Haupt-)Effekt auf die abhängige Erfolgsvariable haben (müssen); allerdings schließt ein signifikanter Interaktionseffekt signifikante Haupteffekte nicht aus.

taltungsmaßnahmen unterschiedlicher IG-Haupt-/Untergruppen analysiert. Assoziationen zwischen unternehmensexternen/-internen Situationsparametern einerseits und IG-Variablen sowie Akquisitionserfolgskriterien andererseits werden demgegenüber *nicht* näher betrachtet, da zu diesen beiden Analyseaspekten bereits ein facettenreiches Spektrum empirischer Forschungsarbeiten besteht.¹² Situationsparameter werden in dieser Arbeit lediglich im Rahmen der multivariaten (Erfolgs-)Analysen entweder als Kontroll- oder Moderatorvariablen verwendet.¹³

3.2 Institutionenökonomische theoretische Bezugspunkte zur Erklärung der Integration von Akquisitionen

In diesem Kapitel wird diskutiert, wie einzelne institutionenökonomische Ansätze – unabhängig von akquisitionsspezifischen Rahmenbedingungen – die Integration ostdeutscher Zielunternehmen in westdeutsche Käuferunternehmen erklären können. In Kap. 3.2.1 werden zunächst die Grundzüge des Theoriegebäudes der Neuen Institutionenökonomie betrachtet. Darauf aufbauend werden in den Kap. 3.2.2 und Kap. 3.2.3 allgemeine agency- sowie informationsökonomische Überlegungen dargestellt, die anschließend durch „typische“ integrationsspezifische Interpretationsmuster bzw. Anwendungen bei Akquisitionen, in diesem Fall in den NBL, ergänzt und konkretisiert werden.

3.2.1 Grundzüge der Neuen Institutionenökonomie

Ausgehend von der Prämisse, daß Institutionen für den Wirtschaftsprozeß von großer Bedeutung sind, beschäftigt sich das neoinstitutionenökonomische Untersuchungsprogramm (1) mit den Auswirkungen von Institutionen auf menschliches Verhalten und (2) Möglichkeiten der effizienten Ausgestaltung bzw. des Einsatzes

¹² Vgl. unter vielen Gerpott 1993a: Kap. 6; Bamberger 1994: 223-232; Bruton et al. 1994: 983f.; Datta/Puia 1995: 347-352; Stylianou et al. 1996: 212; Halebian/Finkelstein 1999: 45-50; Kerler 1999: 184-189.

¹³ Mit dieser vom Verfasser gewählten „Variablenblock-Gewichtung“ wird implizit der These von Kitching 1973: 14 widersprochen, daß „[...] the success of an acquisition comes one third from effective implementation. But two thirds of the results are due to well conceived strategies.“ Mit Hunt 1990: 76 wird demgegenüber die These vertreten, daß Situationsvariablen den (Miß-)Erfolg von Akquisitionen nicht ausreichend erklären können; vielmehr wird dieser entscheidend durch Managementhandlungen/-aspekte im Akquisitionsprozeß bestimmt. Empirische Befunde dahingehend, daß Situationsvariablen im Vergleich mit IG-Maßnahmen eher weniger bedeutende bzw. indirekt wirkende Erfolgsdeterminanten sind, finden sich z.B. bei Gerpott 1993a: 456-463.

von Institutionen.¹⁴ Im Gegensatz zur Neoklassik mit ihren Annahmen vollständiger (Markt-)Transparenz, Information und Rationalität setzt die Neue Institutionenökonomie an methodischen Konstrukten wie begrenzte Rationalität, Unsicherheit, asymmetrischer Information, individuelle Nutzenmaximierung und Opportunismus an.¹⁵ Im vorliegenden Untersuchungszusammenhang kann dieses *Erkenntnis-/Untersuchungsziel* der NIÖ genutzt werden, um den Beitrag vertraglicher, institutioneller oder auch gesetzlicher Vorkehrungen/Arrangements zur Erlangung potentiell existierender, aber möglicherweise gefährdeter Kooperationserfolge herauszuarbeiten bzw. nach Regelungen zur Sicherung gemeinsamer Kooperationsvorteile zu suchen.¹⁶

Die im Zentrum der vorliegenden Untersuchung stehende Integration ostdeutscher Zielunternehmen in westdeutsche Käuferunternehmen führt in Abhängigkeit von den zugrundeliegenden Integrationszielen (z.B. Entscheidung über den Integrationsgrad) zur Herausbildung neuer Institutionen und zu vielfältigen interorganisationalen Beziehungen zwischen den vormals unabhängigen Akquisitionspartnern.¹⁷ Bei Akquisitionen können je nach Betrachtungsperspektive unter dem Begriff der Institution etwa die folgenden Gebilde verstanden werden: (1) Ein neu entstandener Unternehmensverbund, (2) ein Käuferunternehmen, (3) ein Zielunternehmen, (4) abgrenzbare organisatorische Unternehmensteilbereiche (z.B. Vertrieb, Controlling), (5)

¹⁴ Vgl. Picot 1991: 144; Richter/Furubotn 1996: 1; Picot et al. 1999: 54. Mit dem Begriff *Institution* wird ein auf ein bestimmtes Zielbündel abgestelltes System form(un)gebundener Regelungen einschließlich deren Vorkehrungen – z.B. Verträge, rechtliche Vorschriften – bezeichnet; neben dem Unternehmen und seinen organisatorischen Regelungen (Organisationsstruktur) können u.a. auch soziale Normen, die Sprache oder rechtliche Einrichtungen wie etwa Verfassungen darunter subsumiert werden. Indem Wirtschaftssubjekte eine Verhaltenssteuerung erfahren, bringen Institutionen Ordnung in den grundsätzlich durch Verfolgung individueller Bedürfnisse gekennzeichneten Wirtschaftsprozess und reduzieren damit (Verhaltens-/Entscheidungs-)Unsicherheiten sowie Konfliktpotentiale. Institutionen erfüllen zudem häufig Informations- und Überwachungsfunktionen. Vgl. z.B. Picot et al. 1999: 10-25 sowie die dort zitierte Literatur.

¹⁵ Aus forschungshistorischer Perspektive sind die institutionenökonomischen Ansätze einerseits als Erweiterung und andererseits als fundamentaler Gegenentwurf zur neoklassischen Theorie hervorgegangen. Vgl. Picot 1991: 144.

¹⁶ Vgl. Neus 1998: 10f. Mit *Kooperation* wird jede Form des gemeinsamen Handelns mehrerer Individuen oder Organisationen zur Erreichung von Zielen bezeichnet.

¹⁷ In welchem Umfang die ehemaligen volkseigenen Betriebe vor der Wende in ihren unternehmerischen Entscheidungen vom Stamunternehmen des Kombinates autark waren, soll hier nicht geklärt werden. Zumindest für den Zeitraum unter der Ägide der THA kann aber von einer partiellen Entscheidungs- und Handlungsautonomie ausgegangen werden.

einzelne Personengruppen (z.B. Vorstand, Belegschaft, Aktionäre etc.), (6) akquisitorische Vertragswerke (z.B. Unternehmenskaufvertrag, Betriebsvereinbarungen, Sozialpläne), (7) das institutionelle Gefüge, in welchem sich eine Akquisition abspielt (z.B. THA, Bundeskartellamt), und (8) einzelne Maßnahmen der Integrationsgestaltung (z.B. gesamtverantwortliche Integrationssteuerungsgruppe, Integrationsplan).

Zentrale Annahmen der Neuen Institutionenökonomie sind (a) opportunistisches bzw. eigennütziges Verhalten der Akteure, das auch die bewußte Schädigung Dritter einschließt,¹⁸ (b) asymmetrische Informationsverteilung zwischen kooperierenden Individuen bzw. Unternehmen, resultierend aus der Existenz von Informationsbeschaffungskosten und begrenzter Informationsaufnahme-/-verarbeitungskapazitäten und (c) auf Dauer angelegte Vertragsbeziehungen.¹⁹ Insbesondere die Annahme, daß Informationsasymmetrien zwischen den Akquisitionspartnern bestehen, zeigt die grundlegende Bedeutung dieser Theoriebereiche für die vorliegende Arbeit. Unvollständig verteilte Informationen zwischen den Akquisitionspartnern sind selbst bei Unternehmenszusammenschlüssen innerhalb des marktwirtschaftlichen Systems ein häufig zu beobachtendes Charakteristikum von Vertragsbeziehungen. Beachtet man, daß diese Informationsasymmetrien bei transformationsbedingten Akquisitionen nicht zuletzt durch die jahrzehntelange Abschottung der Zielunternehmen vom Weltmarktgeschehen (z.B. unterschiedliche fachliche Know-how-Anforderungen an die Management-Teams vor der Wende, heterogene Marktkenntnisse aufgrund unterschiedlicher Beschaffungs-/Absatzmärkte) und gravierender Wirtschaftssystemdivergenzen (u.a. Privat- vs. Staatseigentum, Individual- vs. Kollektivinteressen) im wesentlichen noch gravierender ausgefallen sind, dann zeigt sich das gesamte mögliche Ausmaß an Informationsgefälle und wechselseitiger Unsicherheit der Akteure.

¹⁸ *Opportunismus* bezeichnet allgemein Handlungsweisen, bei denen ein Akteur zur Durchsetzung eigener Interessen die mögliche Schädigung anderer Akteure bewußt in Kauf nimmt. Die Existenz von List und Tücke bzw. das Verzerren von Information sind in diesem Verhaltensmuster eingeschlossene Einzelaspekte. Opportunistisches Handeln wären z.B. höhere „management consumption costs“ nach Vertragsunterzeichnung (z.B. erweiterter Mitarbeiterstab, größeres Dienstfahrzeug) durch Manager, die sich im Vorfeld gegen die Akquisition ausgesprochen hatten. Vgl. u.a. Richter/Furubotn 1996: 43; Neus 1998: 118.

¹⁹ Vgl. Hax 1991: 55-57; Neus 1998: 12. *Vertrag* bezeichnet alle (auf Dauer angelegten) Vereinbarungen, die Individuen bzw. Unternehmen im Rahmen ihrer Kooperation/Beziehungen schließen (z.B. Arbeitsvertrag, Unternehmenskaufvertrag). Vgl. Neus 1998: 11.

Im Theoriegebäude der NIÖ lassen sich im Hinblick auf die Analyse von Organisationen mit der Property-Rights-Theorie²⁰,

der Transaktionskostentheorie²¹, der Prinzipal-Agent-Theorie²² und der Informationsökonomie²³ vier sich gegenseitig überschneidende und ergänzende Ansätze differenzieren, die zwar verschiedene Erkenntnisziele verfolgen, in den Grundannahmen aber prinzipiell sehr ähnlich sind (s. Abb. 3-2).²⁴

Den übergreifendsten institutionenökonomischen Ansatz stellt die *Property-Rights-Theorie* dar. Im Zentrum dieses Ansatzes steht die Hypothese, daß die Allokation und Nutzung wirtschaftlicher Güter/Ressourcen durch die spezifische Ausgestaltung und Verteilung gesellschaftlich akzeptierter Handlungs- und Verfügungsrechte be-

²⁰ Die Property-Rights-Theorie geht im wesentlichen auf die Werke von Coase 1960: 1-44; Alchian 1965: 816-829 und Demsetz 1967: 347-359 zurück.

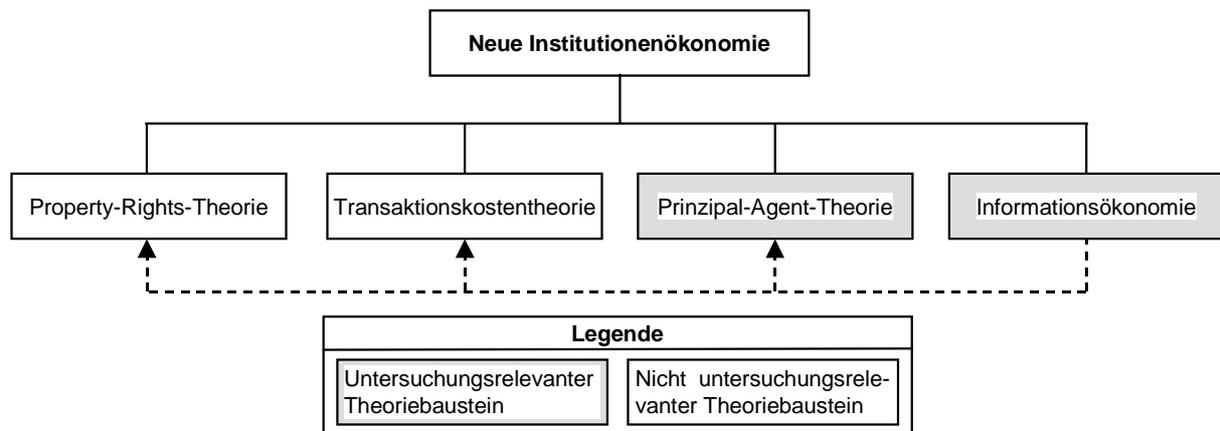
²¹ Grundlage des Transaktionskostenansatzes sind insbesondere die Arbeiten von Coase 1937: 386-405 und Williamson 1985: 15-42. Zur Anwendung transaktionskostentheoretischer Bausteine bei Unternehmensakquisitionen s. Hues 1998: 235-246.

²² Das Delegationsproblem in bezug auf Unternehmen wurde erstmals systematisch von Berle/Means 1933 untersucht. Richtungsweisende Arbeiten sind zudem die Aufsätze von Jensen/Meckling 1976: 305-360 und Grossman/Hart 1983: 7-45. Für eine Einführung s. Picot et al. 1999: 85-130. Agencytheoretische Überlegungen im Kontext von Unternehmensakquisitionen finden sich u.a. bei Hues 1998: 254-259; Schmusch 1998: 22-24.

²³ Eine grundlegende Arbeit zur Informationsökonomie ist der Aufsatz von Marschak 1954. Für Einführungen s. u.a. Bössmann 1993 und Kaas 1995. Informationsasymmetrien bei Unternehmensakquisitionen beleuchtet z.B. Strasser 2000.

²⁴ Vgl. Picot 1991: 153-156; Gümbel/Woratschek 1995: 1009; Weiber/Adler 1995: 43f.; Richter/Furubotn 1996: 1. Die Tatsache, daß einige Autoren wie z.B. Picot et al. 1999, die Informationsökonomie nicht als eigenständigen Theoriebereich der NIÖ bezeichnen, muß nicht als expliziter Ausschluß dieser Teilströmung verstanden werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Informationsökonomie der Status eines eigenständigen Theoriebausteins mit institutionenökonomischer Querschnittsfunktion eingeräumt. Zu einem vergleichenden Kurzüberblick über das Forschungsprogramm der NIÖ s. z.B. Picot et al. 1999: 131.

Abb. 3-2:
Theoriebausteine der Neuen Institutionenökonomie



einflußt wird.²⁵ Wird eine *volkswirtschaftliche* Sichtweise angelegt, so ist die Property-Rights-Theorie für Akquisitionen insoweit erheblich, als für eine erfolgreiche Transaktion die Wahrung von Eigentums- und Verfügungsrechten als staatliche Rahmenbedingung wirtschaftlichen Handelns grundsätzlich gewährleistet sein muß. Durch die Übernahme des westdeutschen Rechts- und Verwaltungssystems in den NBL ist diese Gewährleistung im Gegensatz zu anderen Transformationsökonomien (z.B. ehemalige GUS-Staaten) gegeben. Auf der hier wesentlichen *betriebswirtschaftlichen* Ebene kann die spezifische Verteilung von Verfügungsrechten über die Ressourcen von Akquisitionspartnern durchaus für den Gesamtnutzen des neuen Unternehmensverbundes von Bedeutung sein. Jedoch ist der Property-Rights-Theorie im Vergleich zur Prinzipal-Agent-Theorie im Hinblick auf die Transaktionen in den NBL aus folgendem Grund ein geringerer Erklärungswert beizumessen: In der transformationsspezifisch einmaligen Akquisitionssituation hatten die ostdeutschen Zielunternehmen meist mit einer gravierenden (inter-)nationalen Wettbewerbsschwäche zu kämpfen. Es kann daher im wesentlichen davon ausgegangen werden, daß die Integrationsprozesse durch ein eher „agencytypisches“ Machtgefälle zugunsten des wirtschaftlich stärkeren westdeutschen Käuferunternehmens geprägt sind. Darüber hinaus kann argumentiert werden, daß die dieser Arbeit zugrundeliegende Definition einer Akquisition, verstanden als der mehrheitliche/vollständige Erwerb der Kapitalanteile oder der wesentlichen Vermögensgegenstände eines ehemaligen DDR-Staatsunternehmens, aus rein juristisch-bilanzieller Perspektive eine Differenzierung der Verfügungsrechte über Ressourcen nach der Transaktion konzeptionell aus-

²⁵ Vgl. z.B. Richter 1991: 401f.

schließt.²⁶ Aus diesem Grund wird die Property-Rights-Theorie *nicht* als Theoriebaustein für die eigene Problemdarstellung herangezogen.

Die *Transaktionskostentheorie* versucht einerseits die Frage nach dem Grund für die Existenz von Institutionen zu beantworten und andererseits Erklärungsmuster aufzuzeigen, wie in einer arbeitsteiligen Welt die Abwicklung bzw. Koordination von Ressourcen durch die Wahl einer geeigneten Organisationsform/Institution möglichst effizient, d.h. transaktionskostenminimierend zu gestalten ist. In diesem Zusammenhang stellt sie u.a. Erklärungsansätze für die Existenz der Vielfalt in der Realität anzutreffender (hybrider) Kooperations-/Organisationsformen zur Verfügung.²⁷ Die Übernahme eines Unternehmens durch ein anderes Unternehmen kann in diesem Sinne als die Herausbildung einer neuen, im Vergleich zum präakquisitorischen Zustand (z.B. Lieferanten- oder Kundenbeziehung) unter Transaktionskostengesichtspunkten²⁸ „günstigeren“ Organisation(-sform) interpretiert werden. *Ex ante* betrachtet kann eine Akquisition Transaktionskosten minimieren, wenn etwa im Rahmen vertikaler Integration ein Zulieferer aufgekauft wird, mit welchem zuvor auf freier Basis zusammengearbeitet wurde. Die vorliegende Untersuchung geht jedoch davon aus, daß die Entscheidung über eine Akquisition, gleich unter welchen Gesichtspunkten, bereits gefallen ist. Es wird primär nur der Integrationsprozeß *nach* Vertragsabschluß in den Mittelpunkt der Analyse gestellt. Der stark prozessualmitarbeiterorientierte Bezugspunkt der Untersuchung im Hinblick auf eine erfolgsorientierte Zusammenarbeit der verbundenen Unternehmen, nicht aber im Hinblick auf ein Akquisitions-/Integrationscontrolling, macht eine *ex post*-Betrachtung aus Sicht der Transaktionskostentheorie ebenfalls entbehrlich, da im Rahmen der vorliegenden Untersuchung weder auf die monetär erfaßbaren noch die nur schwer quantifizierbaren Kosten der Akquisitionsplanung (z.B. Kosten der Informationsbeschaffung über potentielle Akquisitionskandidaten) beziehungsweise der Integration – u.a. Koordinations-, Kompromiß-, Inflexibilitäts- und Kontrollkosten, Zeitaufwand, Mühe – eingegangen wird.²⁹ Insofern bietet die Transaktionskostentheorie nur weni-

²⁶ Vgl. Hues 1998: 236.

²⁷ Vgl. u.a. Picot 1991: 147-149.

²⁸ Unter *Transaktionskosten* können diejenigen (prozessualen) Kosten verstanden werden, die bei der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung wechselseitiger Leistungsbeziehungen anfallen. Vgl. z.B. Picot et al. 1999: 67.

²⁹ Vgl. Jansen 1999: K3.

ge Anknüpfungspunkte für die vorliegende Arbeit, so daß sie ebenfalls nicht zur Betrachtung der behandelten Fragestellungen herangezogen wird.

Relevanz für die vorliegende Untersuchung haben dagegen die *Prinzipal-Agent-Theorie* und die *Informationsökonomie* als Bausteine der Neuen Institutionenökonomie. Mit ihrer Hilfe lassen sich die bei einer prozessual-mitarbeiterorientierten Betrachtung der Integration(-sgestaltung) im Mittelpunkt des Interesses stehenden Untersuchungsziele, Interaktionen sowie Informationsasymmetrien zwischen den akquisitionsbeteiligten Individuen und Unternehmen ordnen und analysieren. Auf diese Zusammenhänge wird in den Kap. 3.2.2 sowie Kap. 3.2.3 näher eingegangen.

3.2.2 Prinzipal-Agent-Theorie

Im Rahmen der Prinzipal-Agent-Theorie werden Beziehungen betrachtet, in denen ein Wirtschaftssubjekt (Prinzipal bzw. Auftraggeber) einem anderen Wirtschaftssubjekt (Agenten bzw. Auftragnehmer) den Auftrag erteilt, Entscheidungen zu treffen oder Handlungen auszuführen. Weiterhin werden vom Prinzipal Hinweise/Aussagen zur Ausgestaltung der Aufgaben gegeben. Die Festlegung der Rollen des Prinzipals – z.B. Eigentümer des Käuferunternehmens, Käuferunternehmen, Top Management des Käufer-/Zielunternehmens, Mitarbeiter des Zielunternehmens – bzw. des Agenten – z.B. Zielunternehmen, Top Management des Zielunternehmens – kann nur situationsabhängig bestimmt werden.³⁰ Aus der Perspektive der Prinzipal-Agent-Theorie lassen sich Verbindungen zwischen vormals unabhängigen Unternehmen als Geflechte ineinander verschränkter Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen interpretieren. Akquisitionen können beispielsweise auf den folgenden Ebenen Prinzipal-Agent-Beziehungen begründen: (1) Käuferunternehmen vs. Zielunternehmen, (2) Top Management des Käuferunternehmens vs. Top Management des Zielunternehmens, (3) Top Management des Zielunternehmens vs. Belegschaft des Zielunternehmens (4) Top Management des Käuferunternehmens vs. externes Beratungsunternehmen und (5) Kapitaleigner des Käuferunternehmens vs. Top Management des Käuferunternehmens.

Die Situationsabhängigkeit einer Prinzipal-Agent-Beziehung läßt sich exemplarisch an einer spezifischen Maßnahme der Integrationsgestaltung darstellen. Etwa wird im

³⁰ Vgl. z.B. Picot 1991: 150; Schmidt/Theilen 1995: 483; Picot et al. 1999: 85.

Rahmen der Einbindung von Führungskräften des Zielunternehmens in organisatorische Integrationsstrukturen zumeist eine Prinzipal-Agent-Beziehung sichtbar, ohne daß bei einer derartigen personellen Verflechtung in jedem Fall davon ausgegangen werden kann, daß sich die Führungskräfte des akquirierten Unternehmens automatisch in der Rolle des Agenten wiederfinden müssen.³¹ Umgekehrt kann im Rahmen einer personellen Einbindung nicht zwangsläufig davon ausgegangen werden, daß eine Prinzipal-Agent-Beziehung ex ante vermieden werden soll. Es ist etwa denkbar, daß Führungskräfte des akquirierten Unternehmens als reguläre Mitglieder in ein integrationsspezifisches Steuerungsgremium eingebunden sind, deren Bedeutung bei Entscheidungsfindungsprozessen aufgrund (in-)formeller Machtstrukturen (z.B. fehlendes Stimmrecht) aber deutlich eingeschränkt ist und sich ihre Partizipationsmöglichkeiten somit größtenteils auf die Ausführung von Aufträgen des Top Managements des Käuferunternehmens beschränken.

Prinzipal-Agent-Beziehungen sind dadurch charakterisiert, daß (a) der Agent über Entscheidungs-/Handlungsfreiheiten verfügt, die nicht nur sein eigenes Wohlergehen, sondern auch das Nutzenniveau des Prinzipal – positiv wie negativ – beeinflussen, (b) Prinzipal und Agent ihren jeweiligen Nutzen individuell und unabhängig voneinander zu maximieren versuchen, (c) zwischen dem Auftragnehmer und Auftraggeber nicht unmittelbar kontrollierbare Interessen- bzw. Zielkonflikte bestehen können.³² Eine gegenseitige Beeinflussung der Nutzenfunktionen von Prinzipal und Agent zeigt sich beispielsweise darin, daß das Top Management des Zielunternehmens – falls in der Rolle des Agenten – das Nutzenniveau des Top Managements des Käuferunternehmens – falls in der Rolle des Prinzipals – negativ beeinflussen kann, indem es eigene Ziele verfolgt, die dem am Gesamtunternehmenserfolg ausgerichteten Interesse der Spitzenführungskräfte des Käuferunternehmens entgegenwirken (z.B. Durchsetzung kostspieliger Beibehaltung früherer Sozialleistungen im Zielunternehmen vs. Gewinnmaximierung im Gesamtunternehmen).

Anliegen der Prinzipal-Agent-Theorie ist es, diese Wirkungen von Informationsasymmetrien und Zielkonflikten zu analysieren, um die Entstehung von Agency-Kosten zu erklären, welche aus einem Vertragsverhältnis mehrerer (mindestens

³¹ Es sind durchaus auch Situationen denkbar, in welchen die Führungskräfte des Käuferunternehmens sich in der Rolle des Agenten wiederfinden, so etwa als Beschaffer von Fremdkapital, das dem Zielunternehmen zur Verfügung gestellt werden soll.

³² Vgl. u.a. Gümbel/Woratschek 1995: 1012f.; Weiber/Adler 1995: 49.

zweier) Akteure erwachsen können. Weiterhin wird beleuchtet, wie der Agent durch die adäquate Gestaltung von Verträgen sowie Informations-, Anreiz- und Kontrollinstrumenten dahingehend zu motivieren ist, i.S. des Prinzipals zu handeln (= Angleichung der Interessen). Ein drittes Feld der Prinzipal-Agent-Theorie sind Gestaltungsempfehlungen für Auftragsbeziehungen mit möglichst geringen Agency-Kosten.³³

Die situationsspezifische Minimierung von Agency-Kosten wird als Effizienzkriterium für die optimale Gestaltung einer Prinzipal-Agent-Situation herangezogen. Da in Realitätssituationen die Beschaffung von Information zumeist mit Kosten verbunden ist und Wissen unvollständig sowie nicht gleichverteilt ist, kann der Agent Entscheidungs- und Handlungsfreiheiten zu seiner individuellen Nutzenmaximierung heranziehen. Es ist denkbar, daß ein Zielunternehmen die im Zusammenhang mit der Übernahme zur Verfügung gestellten Ressourcen (u.a. Finanz- und Humankapital) für eigene Zwecke nutzt. Beispielsweise können zur Verfügung gestellte Finanzmittel aus Erwerberperspektive in unerwünschte Personalbestandserhaltungsmaßnahmen (u.a. Bewahrung „alter Seilschaften“, Weiterbeschäftigung nicht betriebsnotwendiger Mitarbeiter) investiert oder dringend erforderliche produktionsorientierte Verbesserungen (u.a. Einführung neuer Technologien) zugunsten statusfördernder Maßnahmen (u.a. Anschaffung eines neuen Firmenfahrzeuges) vernachlässigt werden. Im Kontext einer empirischen Untersuchung lassen sich Prinzipal-Agent-Beziehungen und damit indirekt potentielle Agency-Kosten etwa durch die Festlegung von Entscheidungskompetenzen hinsichtlich strategisch sowie operativ bedeutsamer Entscheidungsinhalte des akquirierten Unternehmens und des Käuferunternehmens systematisieren. *Agency-Kosten*, verstanden als strukturierte und (nur im Idealfall) quantifizierte Abweichungen vom Idealzustand, setzen sich im wesentlichen aus drei Komponenten – Signalisierungskosten des Agenten, Kontrollkosten des Prinzipal und verbleibender Wohlfahrtsverlust – zusammen:³⁴

Zu den *Signalisierungskosten des Agenten* zählen prinzipiell alle Aktivitäten, die dieser unternimmt, um die asymmetrische Informationsverteilung zwischen ihm und dem Prinzipal zu verringern. Beispiele hierfür im Kontext unserer Untersuchung sind etwa auf Unternehmensebene die Bereitstellung von Daten zur Umsatz- oder Absatzentwicklung sowie auf Individuums-/Managerebene die Offenlegung von Personalunterlagen oder Zusagen zur Teilnahme an Personalbeurteilungsprogrammen.

³³ Vgl. z.B. Gümbel/Woratschek 1995: 1012f.; Weiber/Adler 1995: 49; Picot et al. 1999: 90-95.

³⁴ Vgl. zu den nachfolgend dargestellten Agency-Kosten z.B. Jensen/Meckling 1976: 308; Picot et al. 1999: 86f.

Als *Kontrollkosten des Prinzipal* werden sämtliche Bemühungen zum Abbau des Informationsnachteils gegenüber dem Agenten bezeichnet. Beispiele hierfür sind Befragungen externer Stakeholder (z.B. Lieferanten, THA) im Hinblick auf die Qualität von Mitgliedern des Top Management-Teams, (Kunden-/Vertriebspartner-)Befragungen zu Produkten sowie die Durchführung von Assessment Centern bei der Auswahl von Personal aus dem akquirierten Unternehmen.

Als *Wohlfahrtsverlust* wird das Residuum der suboptimalen Gestaltung der Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung im Rahmen einer Prinzipal-Agent-Beziehung bezeichnet, das sich als Folge unvollständigen sowie weiterhin ungleich verteilten Wissens ergibt. Ausdruck finden kann ein Wohlfahrtsverlust u.a. darin, daß nach Abschluß der Integrationsaktivitäten keine signifikanten Ergebnisverbesserungen (z.B. Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Absatzorganisation) eingetreten sind.

Im Hinblick auf die *Ursachen des Informationsgefälles* zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer unterscheidet die Prinzipal-Agent-Theorie vier Kategorien: hidden action, hidden information, hidden characteristics und hidden intention.³⁵

Mit *hidden action* wird der Umstand bezeichnet, daß der Prinzipal die Handlungen des Agenten (z.B. Effizienz der Aufgabenerfüllung, Commitment gegenüber dem eigenen Unternehmen) ex post, d.h. im Verlauf einer Vertragsbeziehung, nur unzureichend oder zumindest nicht kostenlos beobachten kann. Hinzu kommt, daß die Beurteilung der Leistung des Agenten aufgrund der Beeinflussung seiner Handlungsergebnisse durch exogene Umwelteinflüsse nur bedingt möglich ist. Für einen Prinzipal ist es etwa meist nur unzureichend möglich zu beurteilen, inwieweit beobachtbare Gewinn-/Rentabilitätsverbesserungen des Zielunternehmens primär auf die Qualität strategischer Entscheidungen des Agenten (z.B. Entscheidungen des akquirierten Top Managements zur Neupositionierung des eigenen Unternehmens im marktwirtschaftlichen Wettbewerbsumfeld) oder auf zufällig eingetretene (hier: positive) Umwelteinflüsse zurückzuführen ist und umgekehrt.

Situationen, in denen die Handlungsergebnisse des Agenten uneingeschränkt beobachtbar sind, vom Prinzipal aufgrund des fehlenden Zugangs zu bestimmten sachverhaltsrelevanten Kontextinformationen aber nicht bewertet werden können, werden als *hidden information* bezeichnet. Mit einer erfolgsorientierten Gestaltung des Anreizsystems (z.B. stark ergebnisorientierte Entlohnung des Vertragspartners) kann hier versucht werden, den Agenten dahingehend zu motivieren, ungeachtet der hidden information im Sinne des Prinzipals zu handeln. Die Gefahr, daß der Agent das durch hidden action bzw. hidden information entstandene Informationsgefälle zu seinen Gunsten opportunistisch ausnutzt, wird als *moral hazard* bezeichnet. Im Kon-

³⁵ Zu den nachfolgenden Ausführung s. ausführlich unter vielen Spremann 1990: 568-572; Picot 1991: 151f.; Picot et al. 1999: 88f.

text von Unternehmensakquisitionen kann sich ein opportunistisches Agentenverhalten u.a. dadurch äußern, daß Informationsasymmetrien bewußt geschaffen werden, indem z.B. integrationsrelevante Informationen bzw. Informationsquellen zurückgehalten werden.

Hidden characteristics beschreibt die Kategorie asymmetrischer Information, bei welcher dem Prinzipal die Eigenschaften, die untrennbar mit dem Agenten selbst oder mit der von diesem angebotenen Leistung verbunden sind, erst ex post, d.h. nach Vertragsabschluß bekannt werden (z.B. General-Management-Fähigkeiten, Sanierungserfahrung, Integritätsverluste durch politische Handlungen/SED-Zugehörigkeit). Eng verbunden mit diesem asymmetrischen Informationstypus ist das Problem der Auswahl unerwünschter Vertragspartner (*adverse selection*). Durch die Einbindung von akquirierten Führungskräften in integrationsverantwortliche temporäre Sonderstrukturen lassen sich bereits vor, aber auch nach dem formalen Vollzug der Akquisition vielfältige Erfahrungen zu deren Leistungsbereitschaft und -fähigkeit sammeln. Diese können vom Erwerber anschließend bei der Entscheidung über die Besetzung vakanter Positionen sowie bei der Darstellung von Karriereentwicklungsmöglichkeiten im neuen Unternehmensverbund herangezogen werden.

Mit *hidden intention* werden Situationen angesprochen, in denen der Prinzipal opportunistisches Verhalten des Agenten (z.B. fehlende Kooperationsbereitschaft) zwar erkennen, diese aber bestenfalls nur eingeschränkt unterbinden kann. Hidden intention wird primär in Abhängigkeitsbeziehungen gegenüber dem Agenten zum Problem, in welchen der Prinzipal irreversible Investitionen (*sunk costs*) getätigt hat. Da beispielsweise ein Käuferunternehmen – hier als Prinzipal – mit der Akquisition eines Zielunternehmens – hier als Agent – i.d.R. mittel- bis langfristig irreversible Investitionen getätigt hat, können einzelne Maßnahmen der Integrationsgestaltung dahingehend interpretiert werden, daß sie einen Beitrag zur Reduktion opportunistischen Verhaltens im Zielunternehmen leisten sollen. Die Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen bezüglich zielunternehmensbezogener Entscheidungen (z.B. Entwicklung oder Markteinführung neuer Produkte) oder der Einsatz unternehmensexterner Berater zur Unterstützung der Integration können etwa dahingehend aufgefaßt werden, aus Sicht des Käuferunternehmens unerwünschte Bestrebungen im Zielunternehmen soweit wie möglich zu kontrollieren bzw. gänzlich zu vermeiden. Mit anderen Worten soll das Risiko reduziert werden, daß der Agent seine Situation opportunistisch ausnützt, ohne vom Prinzipal daran gehindert werden zu können (*hold up*).

Die effektive Beherrschung des Prinzipal-Agent-Problems bei transformationsbedingten Akquisitionen in den NBL wird nicht zuletzt durch den Umstand erfolgskritisch, daß die Beschaffungs- und Absatzmärkte in der Phase des Übergangs von der Plan- zur Marktwirtschaft im Hinblick auf marktwirtschaftliche Wettbewerbsbedin-

gungen noch nicht voll ausgebildet waren und sich der Wettbewerb zunächst eher schwach³⁶ entwickelte: Opportunistisches Verhalten und/oder Tatenlosigkeit der Führungskräfte des akquirierten Unternehmens sind in einer solchen Situation nur äußerst schwierig von spezifischen unternehmensinternen wie -externen Einflußfaktoren (z.B. Wegfall osteuropäischer Märkte) zu differenzieren. Aus Käufersicht unbefriedigende Unternehmensergebnisse (u.a. Umsatzentwicklung, Entwicklung von Marktanteilen) sind deshalb kein eindeutiger Indikator für ein ineffizientes Management des Zielunternehmens. Im Umkehrschluß gilt allerdings gleichfalls, daß eine ineffiziente Unternehmensführung des ostdeutschen Akquisitionsobjektes nicht unmittelbar zu schlechten Unternehmensergebnissen führen muß.³⁷

3.2.3 Informationsökonomie

Die Informationsökonomie befaßt sich primär mit Managementproblemen, die sich als Konsequenz von Unsicherheit und asymmetrischer Informationsverteilung unter den Austauschpartnern ergeben.³⁸ Ausgehend von der Prämisse, daß Wirtschaftssubjekte im allgemeinen unter unvollständiger Information³⁹ handeln, und daß Informationsbeschaffung sowie -bereitstellung, soweit sie überhaupt möglich ist, mit Kosten verbunden sind, werden vielmehr Austauschbeziehungen zwischen den Akteuren, Auswirkungen unterschiedlicher Informationsstände/-bedingungen auf die Funktionsweise ökonomischer Systeme und Beziehungsstrukturen (hier: ein durch interorganisationale Verflechtungen gekennzeichnete neuer Unternehmensverbund) und Strategien zur Unsicherheitsreduktion in Form von Informationsgewinnung analysiert.⁴⁰ Die Kosten der Information bei Akquisitionen beziehen sich primär auf die Aufwendungen der Überprüfung und Auswertung vom Zielunternehmen vorgelegter Daten (z.B. Bilanzen, strategische/operative Planungen, Personalakten) so-

³⁶ Aufgrund der anfänglich nur geringen (inter)nationalen Wettbewerbsfähigkeit ostdeutscher Unternehmen bestand zunächst weder Wettbewerb zwischen ostdeutschen Unternehmen untereinander noch zwischen ost- und westdeutschen bzw. westlichen Unternehmen.

³⁷ Vgl. Wagener 1997: 172.

³⁸ Vgl. Kaas 1995: 972.

³⁹ Der Begriff *Information* bezeichnet im wesentlichen zweckorientiertes Wissen oder zweckbezogene Nachrichten. Vgl. z.B. Berekoven et al. 1999: 19.

⁴⁰ Unvollständige Information der Wirtschaftssubjekte ist aus der Sicht der Informationsökonomie ein konstitutioneller Bestandteil ökonomischer Prozesse, der u.a. die Art der Koordination dezentraler Aktivitäten bedingt. Vgl. Bössmann 1993: 334.

wie der Generierung neuer Daten und dem (Zeit-)Aufwand zum Ausgleich wechselseitiger Informationsunterschiede.

Aufgrund der im Vergleich zur Prinzipal-Agent-Theorie „größeren Beziehungsneutralität“ informationsökonomischer Überlegungen können diese weniger machtbezogen angestellt werden. Im Gegensatz zur Prinzipal-Agent-Theorie geht die Informationsökonomie nicht von einer vorgegebenen Beziehungsstruktur bzw. Rollenverteilung zwischen Prinzipal und Agenten aus, so daß nicht zwangsläufig Anreiz- und Kontrollprobleme im Zentrum des Erkenntnisinteresses stehen müssen. Vielmehr widmet sie sich den Auswirkungen asymmetrischer Information auf Märkten. Aufgrund der größeren Nähe des Zielunternehmens zum bisherigen eigenen operativen Geschäft entstehen gegenüber dem Käuferunternehmen solche Asymmetrien (z.B. fundiertere regionale Marktkenntnisse). Umgekehrt besitzt das Zielunternehmen mit einiger Wahrscheinlichkeit nur wenige Informationen über den bisherigen Markt des Käuferunternehmens. Bei den auszutauschenden Informationen handelt es sich meist um Inhalte mit hohem Neuigkeitsgrad, der sich u.a. aus den für die beteiligten Mitarbeitern neuen Umfeldern, Systemen und Prozessen ergibt.⁴¹

Bezogen auf den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit besteht die Unsicherheit der Austauschpartner in erster Linie darin, daß die westdeutschen Käuferunternehmen aufgrund der Zugehörigkeit zum marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem ex ante nur unvollkommene Informationen über die Leistungsfähigkeit des akquirierten Geschäftssystems und die Know-how-Potentiale sowie Mentalitäten der planwirtschaftlich geprägten Führungskräfte und Mitarbeiter besitzen und daß diese umgekehrt nur über unzureichende Kenntnisse des Akquisitionssubjektes selbst sowie marktwirtschaftlicher Geschäftsgewohnheiten haben können.

Die Informationsökonomie beleuchtet damit hauptsächlich den Umgang von Individuen oder Institutionen mit informationsbezogenen Unsicherheiten, hat aber nicht, wie die Prinzipal-Agent-Theorie, die in einer dualistischen Beziehung auftretenden opportunistischen Ausnutzungspotentiale asymmetrischer Informationsverteilung als wichtigstes Erkenntnisziel.

Das Konstrukt „Unsicherheit“ wird typischerweise durch die beim Wirtschaftssubjekt bestehenden Wahrscheinlichkeitsurteile/-verteilungen bezüglich zukünftiger

⁴¹ Vgl. Strobl 1997: 58.

Umweltzustände oder entscheidungsrelevanter Ereignisse dargestellt, wobei zusätzliche Information zu einer Veränderung bzw. Anpassung dieser Urteile/Verteilungen führt.⁴² Im Rahmen der Analyse von Austauschprozessen zwischen Akquisitionssubjekt und -objekt bei Integrationsprozessen lassen sich m.E. zwei informationsdefizitäre Bereiche bzw. Hauptarten der Unsicherheit differenzieren: Zum einen die Umweltunsicherheit⁴³ und zum anderen die Organisationsunsicherheit.

Umweltunsicherheit liegt dann vor, wenn sich die Informationsdefizite der Akquisitionspartner auf Variablen beziehen, die außerhalb des betrachteten ökonomischen Systems liegen (z.B. Entwicklungen auf den osteuropäischen Absatzmärkten). *Organisationsunsicherheit* besteht, wenn die Akquisitionspartner innerhalb ihrer Austauschbeziehung über integrationsrelevante Bedingungen (z.B. Produktqualitäten, Leistungsfähigkeit der Absatzorganisation, Marktposition) und Verhaltensmuster des jeweils anderen Unternehmens unvollständig informiert sind. Im Rahmen der Untersuchung von Integrationsprozessen nach Akquisitionen kommt der Unsicherheit über spezifische Charakteristika des jeweiligen Transaktionspartners und somit der Organisationsunsicherheit eine größere Bedeutung zu.

Eine weitere Annahme der Informationsökonomie ist, daß der Informationsstand eines Akteurs sowohl durch sein eigenes Verhalten als auch durch das anderer Akteure verändert werden kann (= Reduktion von Unsicherheit).⁴⁴ Eine zentrale Strategie mit dem Konstrukt „Unsicherheit“ im Rahmen der Akquisitionsintegration umzugehen ist die Erweiterung der Informationsquellen durch eher „intern orientierte“ IG-Maßnahmen (z.B. Einbindung von Führungskräften des Zielunternehmens in die Integrationssteuerung, gemeinsame Formulierung eines Integrationsplanes) und/oder eher „extern orientierte“ IG-Maßnahmen (z.B. Hinzuziehung externer Berater).

Bei Vorliegen asymmetrischer Informationsverteilung, die sich im vorliegenden Kontext beispielsweise durch den Informationsvorsprung eines Akquisitionspartners hinsichtlich bestimmter Integrationsaspekte sowie aus der Existenz von Informati-

⁴² Vgl. Hirshleifer 1973: 35; Weiber/Adler 1995: 47.

⁴³ Im Rahmen von eher marktorientierten Analysen von Austauschprozessen zwischen Anbietern und Nachfragern wird zwischen Umweltunsicherheit („event uncertainty“) und Marktunsicherheit („market uncertainty“) unterschieden. Vgl. z.B. Hirshleifer/Riley 1979: 1377.

⁴⁴ Diese Prämisse ist wesentliches Unterscheidungskriterium zwischen der Informationsökonomie und der Unsicherheitsökonomie, die den Informationsstand als exogen vorgegeben betrachtet. Vgl. Hirshleifer/Riley 1979: 1377.

onskosten ableiten kann, können unerwünschte Ineffizienzen auftreten. Eine Möglichkeit zum Abbau von integrationsorientierter Informationsasymmetrie ist der Einsatz kooperationsbeeinflussender IG-Maßnahmen, die primär auf die Schaffung formaler und informaler Interaktionsmöglichkeiten zwischen Führungskräften des Erwerbers und des Zielunternehmens abzielen. Konkrete Einzelmaßnahmen sind hier etwa der wechselseitige Austausch von (Top) Managern, die temporäre Leitung vergleichbarer organisatorischer Einheiten beider Unternehmen durch Führungskräfte des Erwerbers oder die Durchführung gemeinsamer sozialer Veranstaltungen.

Unvollständig verteilte Information zwischen den Wirtschaftssubjekten kann ähnlich der Prinzipal-Agent-Theorie durch zwei Formen des Informationstransfers, Screening und Signaling, mit dem Ziel der Reduktion von Unsicherheit überwunden werden.⁴⁵ Beim *Signaling* ergreift der besser informierte Akteur bzw. Transaktionspartner aktiv die Initiative zur Informationsübertragung (z.B. Präsentation des eigenen Unternehmens und seiner Märkte vor der Belegschaft des anderen Akquisitionspartners). Der Abbau von Informationsasymmetrie durch die weniger bzw. (un-)informierte Seite in Form von Informationsbeschaffungsaktivitäten bezeichnet man als *Screening*. Beispiele für Informationsbeschaffungsaktivitäten bei Akquisitionen sind die Etablierung von temporären Integrationssonderstrukturen, besetzt mit Führungskräften beider Akquisitionspartner, oder die Einbindung von Führungskräften des Zielunternehmens in marktbezogene Weiterbildungsmaßnahmen des Erwerbers. Die temporäre Entsendung von eigenen Führungskräften ins akquirierte Unternehmen zum Zweck der Überwachung und/oder Informationseinholung kann auch dahingehend interpretiert werden, daß der Erwerber von diesen „ideologisch ungefilterte“ und reliable Informationen über Entwicklungen im Zielunternehmen (z.B. Machtkonflikte zwischen organisatorischen Teilbereichen oder Spitzenführungskräften) erhalten möchte.

Grundsätzlich ist die Informationsökonomie ebenfalls geeignet, Fragestellungen, welchen sich die vorliegende Arbeit widmet, zu ordnen und Lösungsmöglichkeiten, die in Form der bewußten und geplanten Gestaltung der Integration der beteiligten Unternehmen liegen, aufzuzeigen. Vor dem Hintergrund der Aussagen der Informationsökonomie lassen sich die hier empirisch untersuchten mitarbeiterorientierten Maßnahmen zur Gestaltung der Integration auch als Instrumente/Maßnahmen des Austausches und der Reduzierung systembedingter Verhaltens- bzw. Mentalitäts-

⁴⁵ Vgl. Kaas 1995: 974-977; Weiber/Adler 1995: 52-54.

unterschiede und als Möglichkeiten des Austausches integrationsrelevanter Informationen qualifizieren. Gelingt es dem Erwerber nicht, diese sich auf sämtliche Elemente des Geschäftssystems beziehenden Informationsasymmetrien zeitnah zu bereinigen und die angestrebten Nutzenpotentiale einer Integration den Mitarbeitern beider Akquisitionspartner plausibel offenzulegen, sind Aktivitäten zur (leistungs- und personalwirtschaftlichen) Verzahnung der beteiligten Unternehmen nach dem formalen Vollzug der Transaktion bereits frühzeitig entweder zum Scheitern verurteilt oder zumindest gefährdet.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß sowohl die Prinzipal-Agent-Theorie wie auch die Informationsökonomie zum grundlegenden Verständnis integrationsspezifischer Managementprobleme beitragen und daß von beiden Theorieansätzen wesentliche Impulse für die Erklärung der Evolution und Gestaltung von Integrationsprozessen bei Akquisitionen ausgehen. Der akquisitorische Integrationsprozeß spielt sich i.d.R. in einer institutionenökonomischen, d.h. von Informationsasymmetrien und begrenzter Rationalität geprägten Welt ab. Institutionen dienen in dieser Welt als Wissensspeicher und somit als Ausgangspunkt für den Transfer von Information (z.B. General-Management-Fähigkeiten, fachliches Know-how, Netzwerke) zwischen den einzelnen Akteuren. Hinzu kommt, daß Institutionen zugleich eine Beschränkung individueller Handlungsfreiheit darstellen, in denen heterogene Zielvorstellungen über hierarchische Regelungen koordiniert werden. In der vorliegenden Arbeit wird implizit davon ausgegangen, daß Mitarbeiter und insbesondere die Führungskräfte beider Akquisitionspartner hinsichtlich einzelner Aspekte des eigenen Geschäftssystems einen Informationsvorsprung gegenüber anderen beteiligten Akteuren besitzen und daher wechselseitige Unsicherheiten bzw. nur vage Vorstellungen im Hinblick auf den Umfang oder die Qualität der Ressourcenausstattung des Akquisitionspartners bestehen können. So kann etwa, vor allem im West-Ost-Akquisitionskontext, das Käuferunternehmen Informationsvorsprünge über marktseitige Strategien sowie Netzwerkstrukturen besitzen, während das Zielunternehmen Informationsvorsprünge über interne Prozeßabläufe und Personalcharakteristika inne haben kann. Eine wechselseitige Übertragung von Informationen zwischen den beteiligten Unternehmen kann demnach für die Konkretisierung der Integrationsziele, zur Sicherung der wechselseitigen Bereitschaft zur Zusammenarbeit sowie zur Schaffung einer gemeinsamen Sprachbasis (z.B. Vermeidung unbewußter Informationsverzerrungen sowie potentieller Kommunikationsstörungen) sinnvoll sein.

3.3 Theoriegestützte Ableitung von Forschungshypothesen zu direkten Erfolgswirkungen von Maßnahmen zur Gestaltung der Integration

Im folgenden Abschnitt werden Forschungshypothesen⁴⁶ zu direkten Erfolgswirkungen von Maßnahmen zur Gestaltung der Integration abgeleitet. Dies kann auf verschiedenen Wegen erfolgen, von denen hier drei erwähnt werden: Erstens können Hypothesen aus theoretischen Überlegungen – in der vorliegenden Arbeit sind diese aus der NIÖ entliehen – abgeleitet werden. Zweitens kann aus Hinweisen bereits vorliegender empirischer Befunde auf Hypothesen geschlossen werden. Drittens können Plausibilitätsüberlegungen zur Hypothesenbildung führen.

Die Literatur zum Bereich der Gestaltung der Integration bei Akquisitionen erschwert eine genaue Abgrenzung zwischen dem zweiten und dritten Weg. Publierte Befunde zur Integrationsgestaltung sind häufig das Ergebnis beratungsorientierter Studien bzw. gemeinsam mit Beratungsunternehmen durchgeführter Forschungsprojekte, die wegen ihres zumeist unzureichenden methodisch-theoretischen Fundaments als wissenschaftlich wenig haltbar einzustufen sind.⁴⁷ Da diese Befunde zum einen zur Bildung von Hypothesen anregen können und zum anderen zu den hier relevanten Sachverhalten eine nur sehr begrenzte Anzahl wissenschaftlich fundierter Forschungsergebnisse zur Verfügung steht, sollen entsprechende Erkenntnisse nachfolgend nicht übergangen werden.

In der vorliegenden Arbeit wird zur Hypothesengewinnung ein kombiniertes Vorgehen gewählt, das alle drei skizzierten Wege nutzt und damit eine möglichst breite Basis zur Hypothesengewinnung schafft. Die einzelnen Hypothesen werden entweder exklusiv auf einem der drei möglichen Wege oder aus einer Kombination derselben gewonnen. In den meisten Fällen dieser Arbeit werden die Hypothesen einerseits aus theoretischen Überlegungen wie auch andererseits aus bereits vorliegenden empirischen Befunden der Akquisitions-/Integrationsforschung hergeleitet. In *Kap. 3.3.1* werden Hypothesen zu Planungsaspekten des Integrationsprozesses, in *Kap.*

⁴⁶ Vgl. Diekmann 1998: 107-122.

⁴⁷ Vgl. etwa Egon Zehnder International, zitiert nach Hunt et al. 1987; A.T. Kearney, zitiert nach Bragado 1992; Booz, Allen & Hamilton, zitiert nach Zappei/Eppinger 1992; Coopers & Lybrand, zitiert nach Stern 1994; I.C.M.E. Unternehmensberatung, zitiert nach Thom et al. 1994; Mercer Management Consulting, zitiert nach Hodge 1998; Coopers & Lybrand, zitiert nach Lajoux 1998; Mercer Management Consulting, zitiert nach Lajoux 1998; Diebold Deutschland, zitiert nach Oetzel et al. 1999; Watson Wyatt Worldwide, zitiert nach Galpin/Herndon 2000; Mercuri International, zitiert nach Jansen/Körner 2000; PricewaterhouseCoopers, zitiert nach Lehnus 2000.

3.3.2 zu organisatorischen IG-Maßnahmen und in *Kap. 3.3.3* zu personalwirtschaftlichen IG-Maßnahmen gebildet. Dabei werden sowohl Hypothesen präzisiert, deren Aussagen unmittelbar den Akquisitionskontext in den NBL mitberücksichtigen, als auch Hypothesen, deren Aussagen nicht ausschließlich ostdeutschen Zusammenhängen entsprechen, die aber – wie alle anderen Hypothesen auch – anhand des bei westdeutschen Käuferunternehmen, die ehemalige DDR-Staatsunternehmen akquiriert haben, erhobenen Datenmaterials überprüft werden (können).

Wie in *Kap. 3.1* bereits angedeutet, wird der Erfolg ostdeutscher Akquisitionen in der vorliegenden Arbeit durch mehrere semi-quantitative und quantitativ-ökonomische Erfolgsindikatoren dargestellt.⁴⁸ Da im Zusammenhang mit der Hypothesenformulierung aus Gründen der Transparenz eine vereinfachte Vorgehensweise sinnvoll erscheint, beziehen sich die nachfolgend formulierten Forschungshypothesen jeweils auf das multidimensionale Gesamtkonstrukt „Akquisitionserfolg“.

3.3.1 Planungsorientierte Aspekte der Integration

Die grundlegende Frage, ob die Durchführung und Gestaltung der Integration bei Akquisitionen „aus dem Stand“ improvisiert werden kann oder ob vielmehr umfangreiche Planungsaktivitäten erforderlich und erfolgsfördernd sind, sollte am Anfang jeder Integration(-sabsicht) stehen. Argumente, die m.E. *gegen* eine Planung bzw. für eine Improvisation der Integration(-sgestaltung) sprechen, sind (1) die Einmaligkeit der Veränderungs-/Abstimmungsprozesse, (2) die Vielzahl unvorhersagbarer Unwägbarkeiten, (3) der sich jeder über Jahre hinweg entstandenen Unternehmensroutine entziehende, d.h. stark eigendynamische Prozeßcharakter, (4) der zu meist hohe Zeitdruck zu seiner Durchführung, der Planungs- gegenüber Durchführungsaspekte oftmals in den Hintergrund treten läßt, (5) die häufig gegebene Notwendigkeit zur Geheimhaltung des Akquisitionsvorhabens, weshalb die erforderlichen personellen Kapazitäten zur Durchführung der Planungsbemühungen nicht hinzugezogen werden können, und (6) die Ungewißheit des Ausgangs der Kaufverhandlungen, so daß konkrete Planungsaktivitäten solange hinausgeschoben werden (müssen), bis eine Akquisition „steht“.⁴⁹ Argumente, die demgegenüber m.E. *für* eine Integrationsplanung sprechen, sind (1) die ex ante-Systematisierung der Integrati-

⁴⁸ Eine genaue Operationalisierung der verwendeten Akquisitionserfolgsmeßgrößen findet sich in *Kap. 4.3.2*.

⁴⁹ Vgl. Zappei/Eppinger 1992: B7.

onsproblematik, (2) die Absicht, die hohe Komplexität integrationsinduzierter Prozesse einerseits für die verantwortlichen Führungskräfte und andererseits für die von solchen Veränderungen betroffenen Mitarbeiter auf ein handhabbares Niveau umzusetzen, und (3) der Versuch, die Kosten der Integration zumindest annäherungsweise zu prognostizieren. Diese Argumente sind unzweifelhaft mit Informationsübertragungen verbunden.

So kann aus dem Blickwinkel der Informationsökonomie der ex ante-Informationsstand bei beiden Akquisitionsparteien über den jeweils anderen Partner im Vorfeld einer beabsichtigten Integration als unterschiedlich hoch bzw. asymmetrisch interpretiert werden. Wie in Kap. 3.2.3 besprochen wurde, sagt die Informationsökonomie aus, daß aus solchen Situationen Ineffizienzen unterschiedlichster Ausprägung entstehen können. Am Anfang einer informationsökonomisch geleiteten Betrachtung des Integrationsprozesses muß daher bei den mit Integrationsaufgaben betrauten Führungskräften zunächst die Erkenntnis und Akzeptanz des Vorhandenseins von integrationsbezogenen Informationsasymmetrien stehen, und zwar bevor weitere Analysen und darauf bezogene (Integrationsstrategie-)Entscheidungen im Rahmen der Integrationsplanung erfolgen. Ist dies einmal gewährleistet, können in einem weiteren Schritt Maßnahmen zum Abbau integrationsrelevanter Informationsasymmetrien zwischen den Akquisitionspartnern überdacht und eingeleitet werden.

Die Erstellung eines integrationsspezifischen Maßnahmenplanes noch vor der Implementierung jeglicher konkreter, beispielsweise rechtlicher Schritte (z.B. formale Unterzeichnung des Kaufvertrages) ist so betrachtet nichts anderes als ein probates Mittel zur Beschaffung, Strukturierung, Verarbeitung und – bei Verteilung des Integrationsplanes an Führungskräfte beider Akquisitionspartner – zur (einseitigen) Weitergabe sowie zum (beidseitigen) Austausch von Informationen. Aus informationsökonomischer Sicht stellt eine solche Integrationsplanung damit eine Verringerung vorhandener Informationsasymmetrien dar; je detaillierter sie ausfällt, um so mehr Informationsasymmetrie wird abgebaut.

Bei West-Ost-Akquisitionen dürfte eine frühzeitige Befassung mit Integrationsplanung schon deshalb relevant gewesen sein, weil das vom westdeutschen Kaufinteressenten verpflichtend zu erstellende Konzept zur beabsichtigten Weiterführung des ehemaligen Staatsunternehmens ein wesentliches Kriterium für die Zuschlagsentscheidung der THA war. So standen die Käuferunternehmen bei den NBL-Akquisitionen zumeist vor der Notwendigkeit, Überlegungen zu wichtigen Integrations-

maßnahmen (z.B. Betriebsschließungen, Personalabbau, Produktionsverlagerungen etc.) bereits im Vorfeld des Privatisierungsvollzugs anzustellen.

Die Studien von Mercer Management Consulting, A.T. Kearney und Mercuri International weisen positive Assoziationen zwischen der Entwicklung einer Integrationsplanung und Akquisitionserfolgskriterien nach.⁵⁰ Booz, Allen & Hamilton, Coopers & Lybrand, Hagemann, Diebold und Fischer/Steffens-Duch stufen die Existenz einer gut durchdachten sowie detaillierten Integrationsplanung (vor dem Vertragsabschluß) gleichfalls als kritischen Erfolgsfaktor von Akquisitionen ein; Coopers & Lybrand stellen hierzu präzisierend fest, daß in 80% der von den Respondenten als Mißerfolg eingestuften Akquisitionen ohne fundierte Integrationsplanung gearbeitet wurde.⁵¹ Im Rahmen der zumindest partiell wissenschaftlichen Anforderungen genügenden Studien weisen Hunt/Lees bzw. Hunt et al. zunächst auf den Sachverhalt hin, daß 67% der untersuchten Zielunternehmen annahmen, daß auf seiten der Käuferunternehmen ein detaillierter Integrationsplan existieren würde. Einen signifikanten Zusammenhang zwischen einer fundierten Integrationsplanung und dem Akquisitionserfolg können sie nicht beobachten.⁵² Möller formuliert in seiner Arbeit die Hypothese, daß die Existenz von Zeitplänen, die für ihn der Indikator einer geplanten Integration sind, den organisatorischen Integrationserfolg wahrscheinlicher macht, kann diese aber durch seine Befunde ebenso nicht verifizieren.⁵³ Dagegen ergeben sich aus den Studien von Scheiter und Shanley Hinweise darauf, daß ein geplanter Integrationsprozeß potentiell auftretende Integrationsschwierigkeiten reduziert und somit den Akquisitionserfolg positiv beeinflusst.⁵⁴

Abgeleitet aus den theoretischen Überlegungen, der uneinheitlichen empirischen Befundlage, die zumindest Indizien für eine positive Erfolgswirksamkeit der Exis-

⁵⁰ Vgl. Bragado 1992: 25f.; Hodge 1998: 18f.; Jansen/Körner 2000: 7f. S. auch Hubbard 2001: 15, der auf eine KPMG-Studie aus dem Jahr 1997 verweist, in der sich akquisitionsbeteiligte Top Manager dahingehend äußern, daß „if they could do one thing better next time, it would be to have spent more time and effort in their pre-acquisition planning.“

⁵¹ Vgl. Zappei/Eppinger 1992: B7; Stern 1994: 48; Hagemann 1996: 151; Oetzel et al. 1999: 34f.; Fischer/Steffens-Duch 2000: 674.

⁵² Vgl. Hunt/Lees 1987: 28; Hunt et al. 1987: 48f. und 68f.

⁵³ Vgl. Möller 1983: 270f.

⁵⁴ Vgl. Scheiter 1989: 297; Shanley 1994: 404-407. Auf die Bedeutung einer sorgfältigen Planung der Integration weisen auch Lindgren 1982: 151f. sowie die dort zitierten Studien hin.

tenz einer Integrationsplanung zeigt, und transformations(un)spezifischer Empfehlungen populärökonomischer Schriften⁵⁵ soll die Hypothese H₁ überprüft werden:

H₁: Die Existenz einer Integrationsplanung zum Zeitpunkt des formalen Privatisierungsvollzugs erhöht das Erfolgsniveau ostdeutscher Akquisitionen.

Die Beschaffung, Verarbeitung und Verteilung integrationsrelevanter Informationen ist prinzipiell eine Funktion in Abhängigkeit von der Zeit. Demnach ist davon auszugehen, daß, je frühzeitiger mit dem Abbau von asymmetrischer Information begonnen wird, d.h. je eher qualitativ hochwertige Daten und detaillierte (Soll-)Vorstellungen über die Integration(-sgestaltung) in den beteiligten Unternehmen vorliegen, desto förderlicher ist dies für den Erfolg einer Akquisition. Müller-Stewens et al. berichten hierzu in ihrer ostdeutschen Studie, daß in immerhin 26% der erfaßten Akquisitionen zum Zeitpunkt des Privatisierungsvollzugs kein Integrationsplan erarbeitet war. In 52% dieser Akquisitionen wurde eine ausreichend detaillierte Integrationsplanung erst unmittelbar vor Vertragsabschluß – zumeist auf Drängen der THA – erstellt. Von einer „freiwilligen“ und umfangreich vorbereiteten Integrationsplanung konnte nur in 24% der untersuchten Akquisitionsfälle gesprochen werden. Statistisch abgesicherte Erfolgssimplikationen werden allerdings nicht berichtet.⁵⁶ Angesichts fehlender IG-Erfolgs-Befunde soll unter Berücksichtigung der angeführten theoretischen Überlegung die Hypothese H₂ formuliert und überprüft werden:

H₂: Privatisierungen, bei denen westdeutsche Käuferunternehmen *vor* dem Verhandlungsbeginn mit der THA mit Integrationsplanungsaktivitäten beginnen, zeigen ein höheres Akquisitionserfolgsniveau als Privatisierungen, die erst *nach* dem Verhandlungsbeginn mit der THA Integrationsplanungsaktivitäten durchführen.

Mögliche absichtliche oder unabsichtliche Aktivitäten eines Agenten, die zu einer signifikanten Nutzenminderung des zugehörigen Prinzipals führen können, bedürfen bestimmter Voraussetzungen. Einleuchtend erscheint im Bereich der Prinzipal-

⁵⁵ Vgl. z.B. Eschenbach/Stadler 1997: 67; Wieselhuber und Partner 1998: 113.

⁵⁶ Vgl. Müller-Stewens et al. 1992c: 19. Der hohe Anteil der ostdeutschen Akquisitionsfälle, bei der bis zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses ein ausreichend detaillierter Integrationsplan vorlag (= 76%), ist darauf zurückzuführen, daß die THA dies im Vorfeld der Privatisierungsentscheidung ausdrücklich einforderte. Die Tatsache, daß die angegebenen Prozentzahlen nicht 100 ergeben, ist vermutlich auf Rundungsfehler der Autoren zurückzuführen.

Agent-Theorie, daß vor allem ein hohes Ausmaß an Nicht-Kontrolle durch den Prinzipal sowie zu hohe Handlungs- und Entscheidungsautonomie des Agenten solche Aktivitäten bis hin zum Vorliegen von *moral hazard* unterstützen können. Aus informationsökonomischer Sicht hingegen treten solche unerwünschten Aktivitäten nicht auf, weil Wege gefunden werden können, die die Vorbedingungen solcher Aktivitäten nicht ermöglichen, nämlich der ex ante-Ausgleich unterschiedlicher Informationsniveaus, über welchen ein wie auch immer geartetes Machtverhältnis zwischen Führungskräften beider Akquisitionspartner, das aus Informationsasymmetrie resultieren könnte, nicht ins Leben gerufen wird. Für den Bereich der Integrationsplanung ergeben sich aus dieser theoretischen Analyse zwei Handlungsmöglichkeiten, die wiederum auf ihre Erfolgsrelevanz untersucht werden sollen: Zum einen kann die Einbindung von Führungskräften des Zielunternehmens in die Konzeption der Integrationsplanung weitgehend unter informationsökonomischen Gesichtspunkten eingeordnet werden, weil sie hauptsächlich der Informationsbeschaffung und dem Informationsaustausch der Akquisitionspartner dient. Zum anderen kann die Einbindung von Führungskräften des Zielunternehmens in den Integrationsplanungsprozeß eine angemessene Kontrolle des Prinzipals über Einstellungen, Mentalitäten und Verhaltensweisen des Agenten darstellen.

Im Schrifttum wird eine gemeinsame Integrationsplanung unter Mitwirkung von Führungskräften beider Akquisitionspartner häufig – allerdings ohne empirische Fundierung – als eine erfolgskritische IG-Maßnahme postuliert.⁵⁷ Im Gegensatz zu dieser Praxisempfehlung und den oben angeführten institutionenökonomischen Überlegungen stellen Müller-Stewens et al. bei einer Untersuchung von 55 Akquisitionen in den NBL allerdings fest, daß die Integrationsplanung der westlichen Käuferunternehmen in den meisten Fällen ohne eine Beteiligung des Managements der ostdeutschen Zielunternehmen vorgenommen wurde.⁵⁸ Demnach konnten (Detail-) Informationen über die ehemaligen Staatsunternehmen keine Berücksichtigung finden. Darüber hinaus wurden zudem aus einer Partizipation ostdeutscher Manager resultierende Motivationseffekte vernachlässigt. Hierzu passend wird in einer weiteren transformationsspezifischen West-Ost-Studie festgestellt, wie wichtig es für ostdeutsche Manager „gewesen sei, von Anfang an an einem Tisch mit der Unterneh-

⁵⁷ Vgl. z.B. Pritchett et al. 1997: 124; Ashkenas et al. 1998: 175; Lajoux 1998: 49.

⁵⁸ Vgl. Müller-Stewens et al. 1992c: 19.

mens-Spitze des West-Partners gegessen zu haben.“⁵⁹ Einen wissenschaftlich fundierten Hinweis darauf, daß sich mit einer (umfassenden) Einbindung von Führungskräften des Zielunternehmens in die Integrationsplanung positive Akquisitionserfolgseffekte erzielen lassen, findet man lediglich in der qualitativen Studie von Scheiter.⁶⁰ Dieser Befund wird durch die quantitative Studie von Stylianou et al. noch dahingehend präzisiert, daß sich mit einer zunehmenden Detaillierung/Qualität der Integrationsplanung der Akquisitionserfolg verbessern läßt.⁶¹ Auf dieser Grundlage lassen sich die beiden Hypothesen H₃ und H₄ formulieren:

H₃: Je detaillierter die Integrationsplanung zum Zeitpunkt des Privatisierungsvollzugs ist, desto höher ist das Erfolgsniveau von NBL-Akquisitionen.

H₄: Privatisierungen, bei denen Führungskräfte des ostdeutschen Zielunternehmens in die Konzeption und Überarbeitung der Integrationsplanung eingebunden sind, erreichen ein höheres Akquisitionserfolgsniveau als Privatisierungen, die auf eine derartige Einbindung verzichten.

3.3.2 Organisatorische Maßnahmen der Integrationsgestaltung

3.3.2.1 Integrationsprojektorganisation

In diesem Abschnitt werden zunächst zwei Hypothesen (H₅₋₆) formuliert, die auf den Einsatz vs. Nicht-Einsatz unterschiedlicher Instanzen zur (Gesamt-)Trägerschaft und Steuerung der Integrationsgestaltung abstellen. Im Anschluß daran erfolgt die Hypothesenbildung zu hierarchie-/partizipations- bzw. intensitätsorientierten Aspekten, welche die transaktionsspezifische Ausgestaltung der Integrationsprojektorganisation (IPO) näher charakterisieren sollen (H₇₋₁₀).

(1) Instanzeneinsatzorientierte Gestaltungsparameter der IPO

Um der in Prinzipal-Agent-Beziehungen auftretenden Möglichkeit der Nutzenminderung des Prinzipals durch Handlungen des Agenten vorzubeugen, also der Möglichkeit opportunistischer Ausnutzung von Know-How und Detailwissen im ostdeutschen Zielunternehmen zuvorzukommen, bedarf es zielgerichteter (ex-ante-)

⁵⁹ Gaulhofer/Staehle 1991: 293.

⁶⁰ Vgl. Scheiter 1989: 310f.

⁶¹ Vgl. Stylianou et al. 1996: 212.

Maßnahmen des Informationsflusses. In der Literatur⁶² werden verschiedene Integrationsinstanzen vorgeschlagen, die unter Theoriegesichtspunkten als solche prophylaktischen Maßnahmen verstanden werden können. Daraus ergibt sich, vor allem in der Managementpraxis, unverzüglich die Frage nach der Erfolgswirksamkeit einer spezifischen Integrationsinstanz, da diese i.d.R. mit nicht unerheblichen Kosten (z.B. Zeitaufwand) verbunden ist. Betrachtet man die Integrationsinstanzen jedoch ausschließlich aus der Perspektive der Prinzipal-Agent-Theorie, die nur die generelle Notwendigkeit eines Informationsflusses in einer gegebenen Situationskonstellation postuliert, so ist zunächst der grundsätzliche Einsatz solcher IG-Maßnahmen von Belang. Welche spezifische Form dieser Informationsfluß annimmt, bzw. welche Integrationsinstanz gewählt wird, wäre somit aus Sicht der Theorie hinsichtlich des Akquisitionserfolges nachrangig und nicht näher bestimmbar.

Gerpott dagegen ordnet als Ergebnis seiner westdeutschen Akquisitionsstudie einzelnen Instanzen zur Institutionalisierung der Integration(-sgestaltung) unterschiedliche Erfolgsrelevanz zu. Als Kernergebnis hält er fest, daß dem Einsatz eines gesamtverantwortlichen Integrationsteams (Integrationsmanagers) in seinem Sample erfolgsfördernde (erfolgsmindernde) Wirkungen zugewiesen werden können.⁶³ In ähnlicher Weise stellen auch Jansen/Körner fest, daß der Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams (die Einbeziehung unternehmensexterner Dienstleister/Berater) für den Akquisitionserfolg von großer (geringer) Bedeutung ist.⁶⁴

Insbesondere bei West-Ost-Akquisitionen sind positive Erfolgswirkungen teamorientierter Integrationsinstanzen allerdings nur dann zu erwarten, wenn die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern beider Unternehmen nicht durch dysfunktionale Kulturkonflikte und/oder unvereinbare Integrationszielvorstellungen nachhaltig beeinflußt wird. Unter der Prämisse, daß die skizzierten Risikopotentiale teamorientierter Integrationsinstanzen speziell bei den Privatisierungsakquisitionen in den NBL deren Erfolgswirksamkeit möglicherweise negativ beeinträchtigen, ist denkbar, daß – entgegen der empirischen Befundlage – eher mit dem Einsatz eines Integrationsmanagers aufgrund einer stärkeren Zentralisierung von Entscheidungskompe-

⁶² S. hierzu Kap. 2.3.3.1. Auf die Notwendigkeit des Einsatzes teamorientierter Integrationsinstanzen im Rahmen transformationsorientierter Einzelfallstudien verweisen etwa Schwarz 1996: 285-287; Eschenbach/Stadler 1997: 67.

⁶³ Vgl. Gerpott 1993a: 426-430.

⁶⁴ Vgl. Jansen/Körner 2000: 7f.

tenzen sowie der Nicht-Existenz multipersonaler „Reibungsverluste“ erfolgsträchtige Effekte verbunden sein können. Zusammenfassend soll daher in der Hypothese H₅ folgender einzelvariablenübergreifender, im Hinblick auf die Wirkungsrichtung allerdings unbestimmte Zusammenhang getestet werden:

H₅: Mit dem Einsatz unterschiedlicher Integrationsinstanzen wie (a) Integrationsmanager, (b) Integrationssteuerungsgruppen, (c) Integrationsprojektteams und (d) unternehmensexternen Beratern sind signifikant unterschiedliche Wirkungen auf das Erfolgsniveau ostdeutscher Akquisitionen verbunden.

Aus Sicht der Theorie ist bei der Integration eines übernommenen ostdeutschen Zielunternehmens – bei der neben akquisitionstypischen Verzahnungsprozessen insbesondere auch tiefgreifende Anpassungsprozesse an marktwirtschaftlich veränderte Rahmenbedingungen bewältigt werden müssen – ein größtmöglicher Informationsfluß (u.a. Know-how-Transfer zwischen den West-Ost-Akquisitionspartnern) zwischen den Integrationsverantwortungsträgern wünschenswert. Unter Informationsgenerierungs- und -verarbeitungsaspekten müßte der parallele Einsatz von mindestens zwei unternehmensinternen⁶⁵ Integrationsinstanzen (= *multistruktureller* Ansatz) demnach der Nutzung nur einer unternehmensinternen Integrationsinstanz (= *monostruktureller* Ansatz) überlegen sein. Für das Ausmaß der organisatorischen Institutionalisierung der Integration wird auf Basis der vorangehenden Überlegung die Hypothese H₆ aufgestellt:

H₆: Die Nutzung eines multistrukturellen (Steuerungs-)Ansatzes der Integration ist dem Erfolgsniveau ostdeutscher Akquisitionen zuträglich.

(2) *Hierarchie-/Partizipationsorientierte Gestaltungsparameter der IPO*

In der Literatur herrscht weitgehend Einigkeit darüber, daß die Führungsverantwortung für die Integration grundsätzlich auf einer hohen Hierarchieebene im Käuferunternehmen verankert sein sollte.⁶⁶ Die Ansiedlung der Integrationsgesamtverantwortung auf einer möglichst hohen Hierarchieebene bzw. der Verzicht der Delegation der Implementierungsaufgaben in der Integrationsphase „nach unten“ dürfte insbesondere in den Fällen erfolgskritisch sein, in denen die Integration akquirierter

⁶⁵ Als unternehmensinterne Instanzen werden der Einsatz eines Integrationsmanagers, einer Integrationssteuerungsgruppe und von Integrationsprojektteams verstanden. Eine Beraterunterstützung wird *nicht* als unternehmensinterne Integrationsinstanz aufgefaßt.

⁶⁶ Vgl. u.a. Hermsen 1994: 213f.; Zwahlen 1994: 286; Schäfer 1998: 129; Töpfer 2000: 14.

Unternehmensaktivitäten mit tiefgreifenden Veränderungen im Geschäftssystem eines oder beider Akquisitionspartner(s) verbunden ist; bei solchen Akquisitionen kann vermutet werden, daß die Ansiedlung der Integrationsgesamtverantwortung auf der obersten Führungsebene dem Akquisitionserfolgsniveau zuträglich ist, da insbesondere „unpopuläre“ integrationsorientierte Entscheidungen (z.B. Personalabbau, Neubesetzung von Spitzenpositionen) aufgrund von Positionsmacht effizienter durchgesetzt werden können. Der postulierte Zusammenhang dürfte allerdings nur gelten, so lange die Integration von den Entscheidungsträgern der 1. Hierarchieebene (Geschäftsführungs-/Vorstandsmitglieder) nicht „vom grünen Tisch aus“ unter ausschließlich strategisch-monetären Gesichtspunkten geführt wird. Integrationsverantwortliche Spitzenführungskräfte, die etwa aufgrund weitgehend fehlender Einbindung in das operative Geschäft mitarbeiterorientierte Aspekte im Verlauf der Integration vernachlässigen, dürften demnach eher kontraproduktiv auf das Akquisitionserfolgsniveau wirken.

Ansoff et al. ermitteln in diesem Zusammenhang, daß in ihrer Untersuchung weniger (mehr) Integrationsprobleme auftraten, wenn die Integrationsgesamtverantwortung beim „President/1. Ebene“ bzw. „Staff Director/3. Ebene“ („Vice President/2. Ebene“) verankert war. Wenngleich aus diesem Befund kein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Höhe der hierarchischen Verankerung der Integrationsgesamtverantwortung und dem Akquisitionserfolg abgeleitet werden kann, kann er dennoch als Indiz dafür gewertet werden, daß diesem Gestaltungsparameter der IPO eine grundsätzliche Erfolgsrelevanz zukommt.⁶⁷ Weitere empirische Befunde zu Assoziationen zwischen der Art der hierarchischen Verankerung der Integrationsgesamtverantwortung und dem Akquisitionserfolgsniveau zeigen die Studien von Möller und Scheiter: Während Möller die Hypothese nicht bestätigen kann, daß der organisatorische Integrationserfolg wahrscheinlicher ist, wenn die Verantwortung für die Integration bei der Unternehmensleitung liegt, berichtet Scheiter, daß erfolgreich verlaufene Integrationsprozesse in seinen Fallstudien dadurch gekennzeichnet sind, daß die Gesamtverantwortung auf der Ebene der obersten Unternehmensführung angesiedelt war.⁶⁸

Wenngleich speziell bei ostdeutschen Akquisitionen vor dem Hintergrund der umfangreichen marktwirtschaftlichen Anpassungsnotwendigkeiten der Zielunterneh-

⁶⁷ Vgl. Ansoff et al. 1971: 36.

⁶⁸ Vgl. Möller 1983: 277f.; Scheiter 1989: 310f.

men eine Zuordnung der Integrationsgesamtverantwortung auf die 1. Hierarchieebene aus theoretischer Perspektive grundsätzlich zu befürworten wäre, so spricht die empirische Befundlage dennoch überwiegend dafür, daß Ausprägungsunterschiede dieses IPO-Gestaltungsparameters das Akquisitionserfolgsniveau nicht signifikant beeinflussen. Entsprechend wird die Hypothese H₇ formuliert:

H₇: Die Gestaltung der hierarchieebenenbezogenen Verankerung der Gesamtverantwortung für die Integration hat keinen Einfluß auf das Erfolgsniveau ostdeutscher Akquisitionen.

Auch bei bestmöglicher Informationsgrundlage empfiehlt es sich aus der Perspektive der Personalführung – z.B. Bewahrung/Förderung der Leistungsmotivation – größtmögliche Akzeptanz bei Entscheidungen zu schaffen. Shanley/Correa stufen eine Akzeptanz/Übereinstimmung zwischen den Top Management-Teams im Hinblick auf integrationsorientierte Entscheidungen als wesentlich für die Akquisitionserfolgserwartungen ein. Demnach ist zu erwarten, daß eine gemeinsame Verständigung der Akquisitionspartner über Integrations Sachverhalte Streßempfindungen abschwächt und die Motivation zur Umsetzung von Integrationsentscheidungen primär auf seiten des Zielunternehmens erfolgsfördernd verbessert.⁶⁹ Die Einbindung übernommener Führungskräfte in die Integrationsinfrastruktur sollte demnach gerade bei Privatisierungsakquisitionen nicht nur aus agencytheoretischer – zumindest teilweise Behebung asymmetrischer Informationsverteilung – und informationsökonomischer – möglichst umfangreiche Generierung integrationsrelevanter Informationen u.a. zur Vermeidung von Fehlstrukturierungen – Perspektive, sondern auch als erfolgskritische Maßnahme im Bereich des symbolischen Managements – z.B. positive Grundeinstellung bei den übernommenen Mitarbeitern aufgrund von Repräsentation – eingeordnet werden.⁷⁰

Im Gegensatz zu den empirischen Befunden von Boland kann Möller allerdings keine erfolgsfördernden Effekte einer Beteiligung akquirierter Spitzenführungs-kräfte an der Koordination und Steuerung der Integration beobachten.⁷¹ Bewertet man vor dem Hintergrund dieser heterogenen und zudem sehr eingeschränkten empirischen Befundlage und der spezifisch ostdeutschen Akquisitionssituation die Chancen – u.a.

⁶⁹ Vgl. Shanley/Correa 1992: 257f.

⁷⁰ S. hierzu die empirischen Befunde von Staehle et al. 1991: 63f.

⁷¹ Vgl. Boland 1970: 9; Möller 1983: 276.

positive Informations- und Motivationseffekte – und Risiken – z.B. verlängerte Entscheidungsprozesse, dysfunktionale Kulturkonflikte zwischen den West-Ost-Managern, größere Wahrscheinlichkeit „fauler“ Kompromisse – der Einbindung übernommener (Spitzen-)Führungskräfte in die Integrationsinfrastruktur als gleichrangig, dann ergibt sich die folgende zu überprüfende Hypothese H₈:

H₈: Durch die Einbindung von (Spitzen-)Führungskräften des Zielunternehmens in die Integrationsprojektorganisation wird das Erfolgsniveau ostdeutscher Akquisitionen nicht positiv beeinflusst.

(3) Intensitätsorientierte Gestaltungsparameter der IPO

Wenn man davon ausgeht, daß sich mit zunehmender Intensität der Beschäftigung mit Integrationsaufgaben die Informationsübertragungsrate zwischen den Integrationsverantwortungsträgern beider Akquisitionspartner erhöht, dann kann vermutet werden, daß sich somit letztlich nicht nur die grundsätzliche Dynamik der Integrationsphase, sondern auch die Qualität getroffener Integrationsentscheidungen verbessert.⁷² Bamberger stellt hierzu fest, daß in den Akquisitionen, in denen dem Management der Käuferunternehmen (nicht) ausreichend Zeit zur Betreuung des Integrationsprozesses bzw. Zielunternehmens zur Verfügung stand, signifikant bessere (schlechtere) Erfolgsquoten festzustellen waren.⁷³ Dies führt zur Formulierung der Hypothese H₉:

H₉: Je intensiver sich unternehmensinterne Integrationsverantwortungsträger mit Integrationsaufgaben beschäftigen, desto höher ist das Erfolgsniveau ostdeutscher Akquisitionen.

Weiterhin ist die Beibehaltung bzw. Kontinuität eines einmal aufgebauten Informationsniveaus von Bedeutung. Personelle Diskontinuität der Verantwortungsträgerschaft zwischen der Akquisitionsplanungs- und Integrationsphase kann den Verlust

⁷² Vgl. Mirow 1996: 946.

⁷³ Vgl. Bamberger 1994: 232-238.

wertvoller Information bedeuten.⁷⁴ In diesem Sinn kann es positive Auswirkungen haben, wenn zumindest einige der (Spitzen-/Linien-)Führungskräfte, die bereits in die akquisitionsvorbereitenden Aktivitäten bzw. Analysen vor der Vertragsunterzeichnung nachhaltig involviert waren, auch den anschließenden Integrationsprozeß verantwortlich gestalten. Ausgangspunkt dieser im Schrifttum⁷⁵ häufig postulierten Auffassung ist, daß die mit einer Akquisition verfolgten strategischen Ziele oder bereits gewonnenen Detailinformationen über das Zielunternehmen (z.B. Fähigkeiten der Spitzenführungskräfte, Besonderheiten der Unternehmensprozesse) bei den Integrationsentscheidungsträgern aufgrund ihrer Einbindung in die Akquisitionsplanungsaktivitäten breiter verfügbar sind und aufgrund einer größeren Identifikation mit den Integrationszielen effizienter umgesetzt werden können.

Thom et al. stellen in ihrer Untersuchung größerer Käuferunternehmen aus der Schweiz, Österreich und Deutschland fest, daß in 85% der Akquisitionssubjekte die (Spitzen-)Führungskräfte, welche letztlich mit der Verantwortung für die Umsetzung ökonomischer Wertsteigerungspotentiale in der Integrationsphase betraut wurden, bereits in die Akquisitionsplanungsprozesse vor dem Eigentümerwechsel eingebunden waren.⁷⁶ Sie untermauern damit allerdings nur die praktische Relevanz der zuvor theoretisch hergeleiteten Auffassung, nach der zumindest einzelne Verantwortungsträger der Akquisitionsplanungsphase gleichfalls an exponierter Stelle in die Integrationsinfrastruktur/-prozesse eingebunden sein sollten. Empirische Indizien für die positive Erfolgswirksamkeit einer personellen Akquisitionsprozeßkontinuität zeigt m.E. lediglich Lindgren.⁷⁷ Angesichts fehlender weiterer empirischer Befunde wird primär auf Basis der theoretischen Überlegungen die Hypothese H₁₀ formuliert:

⁷⁴ Einführend zur Einbindung von Schlüsselmitarbeitern in den Akquisitionsprozeß s. u.a. Jemison/Sitkin 1986: 147 und 161. Zu den unterschiedlichen Gestaltungsphasen des Akquisitionsprozesses s. Kap. 2.2.1.2.

⁷⁵ Vgl. z.B. Gocke 1997: 197; Ashkenas et al. 1998: 170; Tetenbaum 1999: 29 sowie die in Kap. 2.3.3.1 zusätzlich angeführten Literaturhinweise.

⁷⁶ Vgl. Thom et al. 1994: 4.

⁷⁷ Vgl. Lindgren 1982: 153.

H₁₀: Je intensiver integrationsverantwortliche (Spitzen-)Führungskräfte der westdeutschen Käuferunternehmen in die Akquisitionsplanungsaktivitäten vor dem formalen Privatisierungsvollzug eingebunden waren, desto höher ist das Erfolgsniveau ostdeutscher Akquisitionen.

3.3.2.2 Verteilung von Entscheidungskompetenzen für wichtige Geschäftsentscheidungen

Die unter das methodische Konstrukt der asymmetrischen Informationsverteilung fallenden marktwirtschaftlichen Informationsrückstände auf seiten des ostdeutschen Zielunternehmens können unter Umständen eine Überforderung dessen Top Management-Teams bei der Aufgabe, das eigene ehemals planwirtschaftlich geführte Unternehmen an marktwirtschaftlich veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, zur Folge haben. Diese ergeben sich möglicherweise aus der Unkenntnis bzw. Unsicherheit gegenüber marktwirtschaftlichen Prozessen, Verhaltensweisen, aus fehlendem Fachwissen sowie mangelnder Problemlösungskompetenz in einer neuen Umwelt. Hieraus ergibt sich die Frage, wieviel Entscheidungsfreiraum/-autonomie dem Top Management-Team des Zielunternehmens unter Effizienz- und Erfolgsgesichtspunkten zugeordnet werden soll/kann bzw. inwiefern durch eine mehr oder minder ausgeprägte Entscheidungsdominanz des (Top) Managements des Käuferunternehmens – zumindest in der ersten Phase nach der Wende – bestehende Verhaltensunsicherheiten ostdeutscher Spitzenführungskräfte reduziert werden können.

Gerpott (1993a) stellt im Hinblick auf die Erfolgswirksamkeit unterschiedlicher Entscheidungskompetenzstrukturen zunächst fest, daß Akquisitionen im wesentlichen dann erfolgreicher waren, wenn wichtige Geschäftsentscheidungen eher partizipativ, das heißt von den Leitungsgremien beider beteiligten Unternehmen getroffen wurden, nicht aber, wenn Entscheidungen in hohem Maße beim Top Management des Käufer- bzw. Zielunternehmens einseitig zentralisiert getroffen wurden. Demnach ist weder eine hohe Entscheidungsautonomie des Ziel-, noch eine Entscheidungsdominanz des Käuferunternehmens im Hinblick auf den Akquisitionserfolg wünschenswert.⁷⁸ Süverkrüp kommt demgegenüber zu dem Ergebnis, daß eine Entscheidungsautonomie des Zielunternehmens das Akquisitionserfolgsniveau erhöht. Darüber hinaus gibt er aber zu bedenken, daß bei steigender Entscheidungsautonomie des Zielunternehmens die Kommunikationsintensität zwischen den Management-Teams

⁷⁸ Vgl. Gerpott 1993a: 438-442.

beider Akquisitionspartner abnimmt, was wiederum die positive wirtschaftliche Erfolgswirksamkeit der ebenfalls untersuchten Variablen „persönliche Kommunikation“ abschwächt.⁷⁹ Möller, Chatterjee et al., Calori et al., Chakrabarti et al. und Very et al. stellen als Ergebnis ihrer Analysen gleichfalls fest, daß sich eine Verminderung der Entscheidungsautonomie bzw. Abschwächung der Entscheidungskompetenz des akquirierten Top Managements negativ auf den Akquisitionserfolg auswirkt.⁸⁰ Bei Shanley, Gerpott (1995b) und Weber wird demgegenüber gezeigt, daß eine Beschränkung der Entscheidungsautonomie des Top Managements des Zielunternehmens gleichfalls positiv mit Akquisitions-/Integrationserfolgsindikatoren assoziiert sein kann.⁸¹ Indizien für Nullkorrelationen zeigen die Studien von Ansoff et al., Shanley/Correa und Hodges.⁸²

Auf Basis der dargestellten bivariaten Befunde sind generell positive oder negative Wirkungen einer geringen/hohen Entscheidungsautonomie des Zielunternehmens auf Akquisitionserfolgsindikatoren somit nicht nachweisbar. In Erweiterung des bivariaten Analysezusammenhangs lassen interaktive Erfolgsanalysen zudem erkennen, daß in bestimmten Situationskonstellationen eine einseitige Entscheidungsdominanz des Käufer- bzw. Zielunternehmens durchaus erfolgsfördernd sein kann:⁸³ Sind die Akquisitionspartner beispielsweise auf ähnlichen Produkt-Markt-Feldern tätig, dann kann eine ausgeprägte Entscheidungsdominanz des Käuferunternehmens dem Akquisitionserfolg durchaus zuträglich sein.

Aufgrund der nicht eindeutigen Aussagen der Theorie zu diesem Themenkomplex, der heterogenen Bewertung in der Empirie und der Akquisitions(sonder)situation in den NBL, die strategische sowie operative Eingriffe der westdeutschen Käuferunternehmen bei den ehemaligen DDR-Staatsunternehmen aufgrund einer häufig gegebenen hohen Geschäftsverwandschaft der West-Ost-Akquisitionspartner gleichermaßen möglich und aufgrund der zumeist ungünstigen Geschäftserfolgsposition der Zielunternehmen erforderlich erscheinen lassen, ergibt sich die Hypothese H₁₁:

⁷⁹ Vgl. Süverkrüp 1992: 248f.

⁸⁰ Vgl. Chatterjee et al. 1992: 328f.; Calori et al. 1994: 374; Chakrabarti et al. 1994: 52; Very et al. 1997: 606f.

⁸¹ Vgl. Shanley 1994: 403f.; Gerpott 1995b: 175; Weber 1996: 1198f.

⁸² Vgl. Ansoff et al. 1971: 36f.; Shanley/Correa 1992: 260; Hodges 1999: 228 und 381.

⁸³ Vgl. Datta/Grant 1990: 38-41; Gerpott 1993a: 474-478, Weber 1996: 1194. S. hierzu vertiefend Kap. 6.2.

H₁₁: Je geringer die Autonomie der Spitzenführungskräfte der ostdeutschen Zielunternehmen bei geschäftspolitisch wichtigen Entscheidungen nach dem Privatisierungsvollzug ist, desto höher ist das Erfolgsniveau ostdeutscher Akquisitionen.

3.3.2.3 Umsetzungsbeginn von Integrationsmaßnahmen

Soll im Sinne der Informationsökonomie ein umfangreicher Informationsfluß zwischen den Akquisitionspartnern erreicht werden, kann die zeitliche Komponente nicht vernachlässigt werden. Demzufolge dürfte aus theoretischer Perspektive gerade bei den Privatisierungsakquisitionen in den NBL, die typischerweise von umfangreichen Informationsübertragungsströmen primär zwischen den west- und ostdeutschen Unternehmen bzw. deren Führungskräften gekennzeichnet sind, ein eher frühzeitiger Umsetzungsbeginn von Integrations(gestaltungs)maßnahmen anzustreben sein.

Die Befunde von Möller, Coopers & Lybrand, Mercer Management und PricewaterhouseCoopers lassen im Hinblick auf die Beziehung zwischen der Integrationsgeschwindigkeit und dem Akquisitionserfolg – in Übereinstimmung mit Empfehlungen der präskriptiven Literatur⁸⁴ – zumindest tendenziell erkennen, daß eine schnelle Integration erfolgsversprechender ist, als eine langsame.⁸⁵ Indizien für eine Nullkorrelation findet man hingegen in der Studie von Mercuri International.⁸⁶

Die Integrationsgeschwindigkeit bzw. die Gesamtdauer einer Integration ist grundsätzlich schwierig zu bestimmen, aber in einer ersten Einordnung sowohl vom Integrationsgrad – d.h. von der Reichweite angestrebter Ressourcennutzungsveränderungen/-transfers – als auch vom Zeitpunkt des wahrgenommenen Endes der Umsetzung von Integrationsmaßnahmen abhängig. Angesichts der mit dem Konstrukt Integrationsgeschwindigkeit zusammenhängenden Operationalisierungsschwierigkeiten steht in der folgenden Hypothese der Zeitpunkt des Umsetzungsbeginns von Integrationsaktivitäten/-gestaltungsmaßnahmen im Vordergrund.⁸⁷ Gerpott stellt

⁸⁴ Vgl. z.B. Körber 2000: 18 sowie die in Kap. 2.3.3.3 angeführten Literaturhinweise.

⁸⁵ Vgl. Möller 1983: 266; Hodge 1998: 19; Lajoux 1998: 10 und 20; Lehnus 2000: 27. In der Mercer Management-Studie wird „schnell“ im Verhältnis zur „normal pace of operations“ definiert.

⁸⁶ Vgl. Jansen/Körner 2000: 14.

⁸⁷ Vgl. Kap. 2.3.3.3.

hierzu fest, daß ein „früher“ Umsetzungsstart innerhalb der ersten sechs Monate gegenüber einem „späten“ Beginn der Umsetzung von Integrationsmaßnahmen frühestens ein halbes Jahr nach der Transaktionsbekanntgabe im Hinblick auf das Erfolgsniveau einer Akquisition zu präferieren ist.⁸⁸ Da a priori kein theoretisches Argument gegen die Übertragbarkeit dieser Wirkungsbeziehung auf die Privatisierungsakquisitionen zu finden ist und zudem davon ausgegangen werden kann, daß eine Vielzahl der ehemaligen DDR-Staatsunternehmen angesichts einer geringen marktwirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit nur durch ein zügiges Handeln der westdeutschen Käuferunternehmen vor einer Gesamtvollstreckung zu bewahren waren, soll hier folgende Hypothese H₁₂ formuliert werden:

H₁₂: Je frühzeitiger mit der Umsetzung von Integrations(gestaltungs)maßnahmen begonnen wird, desto höher ist das Erfolgsniveau ostdeutscher Akquisitionen.

3.3.3 Personalwirtschaftliche Maßnahmen der Integrationsgestaltung

3.3.3.1 Interaktionsorientierte Maßnahmen der Integrationsgestaltung

Die Informationsökonomie unterstellt durch ihre Aussagen zu unterschiedlichen Informationsständen implizit, daß ein Ausgleich dieser Unterschiede von Vorteil für die beteiligten Akteure sein kann. Im Akquisitionskontext können solche personalwirtschaftliche IG-Maßnahmen u.a. mit dem Ziel eingesetzt werden, über die Zuordnung von Personal auf Führungskräftepositionen primär im Zielunternehmen und sekundär im Käuferunternehmen verständnis- und damit erfolgswürdige Interaktionsmöglichkeiten im Arbeitsalltag zu schaffen. Mit einer entsprechenden Gestaltung des Führungskräfteeinsatzes/-austausches können zum einen interorganisatorische Gedankenaustausch-, Lern- und Veränderungsprozesse – d.h. unternehmensübergreifende Informationsströme – initiiert und zum anderen eine gemeinsame Basis geschaffen werden, die eine konstruktive sowie langfristig tragfähige Zusammenarbeit zwischen den (Spitzen-)Führungskräften beider Akquisitionspartner auch nach dem formalen Abschluß der Integrationsphase gewährleistet. Im Rahmen der Integrationsgestaltung kann es weniger relevant sein, welche spezifischen interaktionsorientierten Einzelmaßnahmen bei Akquisitionen tatsächlich eingesetzt werden. Wichtiger ist möglicherweise der Umfang des realisierten Informationstransfers und damit die „Breite“ des eingesetzten interaktionsorientierten IG-Maßnahmenbün-

⁸⁸ Vgl. Gerpott 1993a: 452-455.

dels.⁸⁹ Vor dem Hintergrund der historisch bedingten Unkenntnis über den jeweils anderen Partner dürfte dieser Zusammenhang insbesondere auch für die Privatisierungstransaktionen in den NBL gelten. Süverkrüp stellt hierzu fest, daß ein mehr an „persönlicher Kommunikation“ zwischen den Führungskräften beider Unternehmen deren wirtschaftliches Akquisitionserfolgsniveau verbessert.⁹⁰ Auf Basis der Ausführungen wird entsprechend die Hypothese H₁₃ formuliert:

H₁₃: Je umfangreicher Interaktionsbeziehungen zwischen den West-Ost-Transaktionspartnern bewußt institutionalisiert werden, desto höher ist das Erfolgsniveau ostdeutscher Akquisitionen.

Trifft Hypothese H₁₃ zu, so erhalten interaktionsorientierte IG-Maßnahmen ihre Wichtigkeit primär durch die Tatsache ihres Einsatzes, nicht aber durch ihre bewußte Auswahl. Darüber hinaus sind auch aus informationsökonomischer Perspektive keine Hinweise dafür gegeben, daß dem Einsatz bestimmter Interaktionsmaßnahmen besondere Erfolgsrelevanz zugesprochen werden sollte, d.h. es läßt sich keine Präferenzbildung hinsichtlich ihrer Akquisitionserfolgswirksamkeit erkennen. Im Gegensatz zu den zuvor angeführten theoretischen Überlegungen stellt Gerpott allerdings Unterschiede in den Akquisitionserfolgswirkungen der von ihm untersuchten interaktionsorientierten IG-Maßnahmen fest.⁹¹ Aus diesem Grund werden im folgenden Hypothesen zu zwei untersuchungsrelevanten Gruppen solcher integrationsgestaltenden Maßnahmen hergeleitet, so daß eventuell bestehende Akquisitionserfolgswirksamkeitsunterschiede in der empirischen Analyse sichtbar werden.⁹²

⁸⁹ Wagner et al. 1991: 969 stellen als Ergebnis zweier Fallstudien in den NBL unterstützend fest, daß eine Hospitation ostdeutscher Führungskräfte in marktwirtschaftlich geführten Unternehmen nicht die Umstrukturierungshilfen ersetzen können, die von erfahrenen westdeutschen Praktikern bei einem Einsatz in den ehemaligen Staatsunternehmen angeregt werden können.

⁹⁰ Vgl. Süverkrüp 1992: 248. Die Variable „persönliche Kommunikation“ ist in dieser Studie ein faktorenanalytisch verdichtetes Konstrukt aus den Variablen „Mitarbeiteraustausch“ und „Kommunikationsintensität“.

⁹¹ Vgl. Gerpott 1993a: 430-438.

⁹² In der vorliegenden Arbeit wird zwischen *weniger symbolträchtigen* (Teilnahme an Abstimmungstreffen, soziale Veranstaltungen) und *primär einsetzbezogenen* (wechselseitiger Austausch von (Spitzen-)Führungskräften, projektweise Entsendung, unbefristete Versetzung, koordinierte Leitung vergleichbarer Organisationseinheiten) interaktionsorientierten IG-Maßnahmen unterschieden. Vgl. Gerpott/Hartmann 2000: 99f.

Im Rahmen akquisitorischer Interaktionsbeziehungen zwischen Managern der Käufer- und Zielunternehmen stellt sich typischerweise die Frage nach Gestaltungsanlaß und -qualität. Interaktionsbeziehungen zwischen den Akquisitionspartnern können daher nicht nur aus informationsökonomischer Perspektive, sondern – aufgrund möglicherweise unterschiedlicher Interessenslagen der beteiligten Unternehmen – gleichfalls aus dem Blickwinkel der Prinzipal-Agent-Theorie beleuchtet werden. Um *moral hazard* auf Seiten von Agenten – hier: Personen, nicht Institutionen – vorzubeugen, sind noch am ehesten Managementinterventionen geeignet, die zusätzlich zur beruflichen eine persönliche Beziehungsebene etablieren (z.B. gemeinsame Messebesuche und/oder Strategieentwicklungstreffen). Derartige, hier als *weniger symbolträchtig* bezeichnete interaktionsorientierte IG-Maßnahmen, haben bei den häufig emotional stark belasteten Akquisitionen in den NBL zudem den Vorteil, daß sie Gewinner-Verlierer-Konstellationen eher vermeiden und somit die Chance für einen (in-)formalen, beidseitigen Wissenstransfer – der aus informationsökonomischer Perspektive anzustreben ist – verbessern.⁹³ Gerpott stellt für die Teilnahme akquirierter Spitzenführungskräfte an regelmäßigen Top Management-Abstimmungstreffen des Käuferunternehmens eine positive Erfolgswirksamkeit fest. Für die Durchführung sozialer Veranstaltungen für Manager beider Unternehmen kann er in seinem westdeutschen Sample hingegen keine signifikanten Assoziationen mit den Erfolgsindikatoren beobachten.⁹⁴ Zusammenfassend wird hierzu die Hypothese H₁₄ formuliert:

H₁₄: Der Einsatz weniger symbolträchtiger interaktionsorientierter IG-Maßnahmen wie (a) die Hinzuziehung von Spitzenführungskräften der Zielunternehmen bei routinemäßigen Abstimmungssitzungen des westdeutschen Käufer-Top Managements und (b) die Durchführung von sozialen Veranstaltungen für Führungskräfte beider Akquisitionspartner nach dem Privatisierungsvollzug ist dem Erfolgsniveau ostdeutscher Akquisitionen zuträglich.

Ist etwa, bedingt durch die Größe der Akquisitionspartner und/oder aufgrund von (Landes-/Unternehmens-)Kulturunterschieden, ein eventuell vorhandenes persönliches Beziehungsgeflecht zwischen Managern beider Unternehmen zur Vermeidung nutzenmindernden Agentenverhaltens nicht ausreichend, so kann es für den Prinzipal effizient sein, Maßnahmen des *Screenings* einzuleiten. In diesem Sinne können Führungskräfteinsatz-/austauschmaßnahmen vom Käuferunternehmen nicht nur –

⁹³ Vgl. Gerpott/Hartmann 2000: 99.

⁹⁴ Vgl. Gerpott 1993a: 432.

informationsökonomischen Überlegungen folgend – zum Zwecke des unternehmensübergreifenden Transfers von Fähigkeiten, Prozessen und Strukturen, sondern gleichfalls – agencytheoretischen Überlegungen folgend – als Mittel des (Zielunternehmens-) *Screenings* genutzt werden.

Personaleinsatz-/austauschaktivitäten sind speziell bei innerdeutschen Akquisitionen häufig mit dem Problem behaftet, daß derartige personalwirtschaftliche IG-Maßnahmen von seiten der übernommenen ostdeutschen Führungskräfte/Mitarbeiter als „unangemessene und unerwünschte Bevormundung“ durch westdeutsche Manager empfunden werden. Die Gefahr dysfunktionaler Kulturkonflikte zwischen Führungskräften beider Akquisitionsparteien im Integrationsprozeß dürfte insbesondere bei einseitigen, sich in West-Ost-Richtung vollziehenden Führungskräfteeinsatzmaßnahmen bedeutsam sein.⁹⁵ Beispielsweise ist zu erwarten, daß der durch eine zeitlich befristete Entsendung oder auf Dauer angelegte Versetzung westdeutscher Manager in ostdeutsche Zielunternehmen intendierte Wissenstransfer nur bedingt erreichbar ist, da dieser von kulturellen Reibungsverlusten zumindest partiell überlagert wird. Eine etwas günstigere Ausgangssituation dürfte hingegen bei wechselseitigen Führungskräfteaustauschmaßnahmen zwischen den West-Ost-Akquisitionspartnern bestehen. Durch den gleichzeitigen Wechsel ostdeutscher (Spitzen-)Führungskräfte in Managementpositionen des westdeutschen Käuferunternehmens dürfte nicht nur das möglicherweise transformationsbedingt angeschlagene Selbstwertgefühl der akquirierten Führungskräfte und Mitarbeiter eine Stärkung erfahren. Zudem kann vermutet werden, daß derartige Maßnahmen einen unternehmensübergreifenden Austausch integrationsrelevanter (Detail-)Informationen über den jeweils anderen Akquisitionspartner fördern.

Wissenschaftlich fundierte Belege für die in zahlreichen primär praxisorientierten Publikationen⁹⁶ aufgestellte und einer beratungsorientierten NBL-Privatisierungsstudie⁹⁷ empirisch untermauerten These, daß zwischen Führungskräfteeinsatz-/austauschmaßnahmen und Akquisitionserfolgskriterien ein positiver Zusammenhang besteht, liefern vier Studien: Bamberger hat die Effekte eines zeitweisen Managementtransfers im Hinblick auf den Akquisitionserfolg überprüft. Er findet eine posi-

⁹⁵ Vgl. Gerpott/Hartmann 2000: 99.

⁹⁶ Vgl. z.B. Mirow 1996: 942f.; Eschenbach/Stadler 1997: 79f.; Capron et al. 1998: 635.

⁹⁷ Vgl. Price Waterhouse 1993: 40.

tive Beziehung, die allerdings nur als ein „Tendenzergebnis“ ($p= 0,081$) eingestuft wird.⁹⁸ Signifikant positive Erfolgskorrelationen zwischen einem bereichsbezogenen Führungskräfteaustausch und Akquisitionserfolgskriterien ermitteln Chakrabarti, Süverkrüp und Gerpott.⁹⁹ Der letztgenannte Autor zeigt darüber hinaus Indizien für eine Nullkorrelation eines wechselseitigen Austauschs von Top Managern.¹⁰⁰

Unter Berücksichtigung der nicht besonders eindeutigen Befundlage und des angeführten sozio-kulturellen Konfliktpotentials solcher Einsatzmaßnahmen gerade bei den Privatisierungsakquisitionen in den NBL wird die Hypothese H_{15} formuliert:

H_{15} : Der (a) einseitige Einsatz westdeutscher Manager in Führungspositionen der übernommenen ehemaligen Staatsunternehmen und (b) wechselseitige Austausch von (Spitzen-)Führungskräften zwischen den West-Ost-Transaktionspartnern beeinflussen das Erfolgsniveau ostdeutscher Akquisitionen nicht signifikant.

3.3.3.2 Weiterbildungsbasierte Maßnahmen der Integrationsgestaltung

Ein nur bedingt agencytheoretisch herleitbares personalwirtschaftliches IG-Maßnahmenbündel ist der Einsatz von Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte des akquirierten Unternehmens. Durch weiterbildungsbasierte Maßnahmen der IG können einerseits fachliche und sozio-kulturelle Qualifikationen und individuelle Karriereentwicklungsperspektiven vermittelt werden. Im Idealfall können sie andererseits die Identifikation mit dem die Weiterbildungsmaßnahmen initiiierenden Käuferunternehmen fördern. Entsprechend sind sie den stärker informationsökonomisch fundierten IG-Maßnahmen zuzuordnen, die dem Ausgleich unterschiedlicher Informations-/Qualifikationsniveaus zwischen den Akquisitionspartnern bzw. der Beseitigung personalorientierter interner Erfolgsbarrieren der Zielunternehmen dienen und auf diesem Wege – speziell bei ostdeutschen Akquisitionen – die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften des Käufer- und Zielunternehmens erleichtern.

⁹⁸ Vgl. Bamberger 1994: 307f.

⁹⁹ Vgl. Chakrabarti 1990: 264f.; Süverkrüp 1992: 210f. und 248; Gerpott 1993a: 432. In der Studie von Mercuri International wird ergänzend gezeigt, daß die „Entwicklung von Instrumenten für den Wissenstransfer“ einen signifikant positiven Akquisitionserfolgeffekt aufweist. Vgl. Jansen/Körner 2000: 10.

¹⁰⁰ Vgl. Gerpott 1993a: 432.

In der betriebswirtschaftlichen Transformationsforschung finden sich zahlreiche empirische Indizien dafür, daß etwa gemeinsamen Managementschulungen der West-Ost-Akquisitionspartner oder zeitweiligen Entsendungen ostdeutscher Manager in westdeutsche/-europäische (Käufer-)Unternehmen eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Bewältigung sozialisationsbedingter Einstellungs-/Verhaltensunterschiede, Beseitigung marktwirtschaftlicher Kompetenzlücken und Förderung eines Erfahrungs-/Know-how-Austauschs zwischen den beteiligten Unternehmen zukommt.¹⁰¹ Empirisch fundierte Hinweise dahingehend, daß weiterbildungsbasierte IG-Maßnahmen das Akquisitionserfolgsniveau signifikant positiv beeinflussen, zeigen die wissenschaftlichen Studien von Scheiter sowie Gerpott und die beratungsorientierte Studie von Mercer Management Consulting.¹⁰² Auf Basis der vorangehenden theoretischen Überlegungen und empirischen Erkenntnisse wird die Hypothese H₁₆ aufgestellt:

H₁₆: Westdeutsche Käuferunternehmen, die nach dem Privatisierungsvollzug Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte des ostdeutschen Zielunternehmens wie (a) fachliche Trainingsprogramme, (b) stellenspezifische Trainings-on-the-Job, (c) Karriereberatungsgespräche und (d) Einbindung in Trainingsmaßnahmen des Käuferunternehmens realisieren, weisen ein signifikant höheres Akquisitionserfolgsniveau auf als Käuferunternehmen, die auf derartige weiterbildungsbasierte IG-Maßnahmen verzichten.

¹⁰¹ Vgl. z.B. Staehle et al. 1991: 66f.; Gaulhofer/Staehle 1991: 295f.; Price Waterhouse 1993: 28 und 40; Wagner 1993: 138f.; Seifert/Heyse 1994: 104-106; Schönherr 1997: 170-182; Albach 1998: 24.

¹⁰² Vgl. Scheiter 1989: 311f.; Gerpott 1993a: 448-452; Lajoux 1998: 368.

